

**ELIANE DE OLIVEIRA  
JULIANA GENEVIEVE DE SOUZA**

**UMA ABORDAGEM EXPLORATÓRIA NO ESTUDO DO COMBATE ÀS FRAUDES  
EMPRESARIAIS MAIS COMUNS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Auditoria Integral. Orientador, Prof. Dr. Marcelo Alcides Gomes.

**CURITIBA**

**2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Tarefa das mais difíceis a qualquer ser humano certamente é distribuir, com justa medida, os agradecimentos aos semelhantes seus, que esporádica ou continuamente tenham contribuído para suavizar, alegrar; enfim, enriquecer a jornada de seu espírito na busca longa de humanidade.

Esta estranha dificuldade resulta, talvez, do fato de que nossos espíritos exultem a cada passo rumo à luz da humanização e ofuscados por seu brilho, não possamos distinguir, com justa certeza, aos que, nesses momentos sublimes, nos aplaudem e nos apoiam rumo a luzes de grandeza maior.

Desse modo, a nós, ofuscadas no momento como estamos, somente nos resta apelar para a memória que, mesmo injustamente selecionando, nos dá de volta o olhar humano.

E assim, agradecemos!

Agradecemos aos nossos pais! Primeira luz que tivemos.

Agradecemos aos nossos companheiros! Luz dos nossos desejos.

Agradecemos aos nossos mestres! Fontes de luz companheira.

Ao Professor Dr. Marcelo Alcides Gomes, nosso Orientador, pela iluminação completa lançada durante o desenvolvimento e conclusão desta monografia, nossa sincera homenagem.

Ao Professor Dr. Blênio Severo Peixe, nosso Coordenador, astro onde temos orbitado, recebendo a luz e o calor necessários ao nosso desenvolvimento e reflexão, dedicamos o resultado singelo deste trabalho.

## PENSAMENTOS

“Não existe progresso material,  
o verdadeiro progresso é o progresso  
moral; o resto é ter mais ou menos bens.”

**José Saramago**

*Escritor português, Prêmio Nobel  
de literatura de 1998.*

“Os críticos são nossos melhores amigos,  
nos apontam nossas fraquezas,  
nos mostram nossos defeitos”.

**Benjamin Franklin**

*Inventor, escritor, filósofo  
e político americano.*

## RESUMO

OLIVEIRA, E. de. e SOUZA, J. G. **Uma Abordagem Exploratória no Estudo do Combate às Fraudes Empresariais Mais Comuns.** Este trabalho tem como ênfase esclarecer as práticas e apontar as possibilidades mais comuns de ocorrência de fraudes nas corporações, elencando os melhores e mais eficientes procedimentos de controles internos; bem como apresentando a elaboração de um modelo de código de ética empresarial, apresentado como instrumento eficaz de auxílio no combate às fraudes. Explicações quanto ao conceito de fraude foram detalhadas, buscando inseri-las no contexto de situações reais e atualizadas nas quais as empresas se encontram; argumentos que propiciem verificar a vulnerabilidade empresarial à ocorrência de fraudes, bem como as conseqüências destas, também foram apresentados. Ademais, procurou-se, de maneira sucinta e objetiva, descrever os principais motivos que levam os empregados a cometer atos ilícitos contra as suas entidades empregadoras; procurou-se também esboçar o perfil dos principais atores, e dos coadjuvantes, que atuam na execução de fraudes. Além disto, foi feita uma abordagem sobre seus "modus operandi" e sobre seus locais de ação favoritos. Dissertou-se sobre as atitudes a tomar ante omissões, erros ou situações que configurem fraudes, enfatizando-se aí iniciativas de caráter preventivo. Atitudes estimuladoras dos bons costumes e do respeito às Leis, também, foram descritas. Demonstra-se de maneira exaustiva o quão importante são os controles internos para as empresas, destacando-se seus conceitos, interpretações, características, modalidades de sistemas, objetivos; bem como, comentando suas vinculações à fraude. Os departamentos empresariais com maior probabilidade de ocorrência e com maior incidência foram citados e exemplos de atos ilícitos mais corriqueiros a eles, entre eles e entre as empresas as quais pertencem, foram elucidados, objetivando sugerir medidas de controle e prevenção. Alguns casos verídicos sobre fraudes estão disponibilizados, visando demonstrar as facilidades que muitas vezes são proporcionados a potenciais fraudadores. Dados estatísticos quantitativos e qualitativos, amparados por renomada pesquisa brasileira sobre fraudes,

também foram acrescentados, procurando tornar mais clara a visão dos profissionais interessados no assunto, desmistificando certas lendas e quebrando determinados preconceitos quanto ao perfil, motivações, quantias envolvidas, métodos de detecção, de punição e de combate à fraudes. Enfim, riquíssima bibliografia foi pesquisada, importantes entrevistas foram colhidas, bem como vários artigos foram utilizados para o embasamento deste estudo, cujo único intuito consiste em de contribuir para o enriquecimento da temática sobre fraudes, assunto tão antigo e ainda tão recentemente analisado.

***Palavras-chave:*** Fraude; Empresarial; Ética; Controle Interno.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>PENSAMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>05</b>
2.1. CONCEITO DE FRAUDE.....	05
2.1.2. Amadores E Profissionais.....	06
2.1.3. Por Quê Os Empregados Cometem Fraudes.....	08
2.1.4. Distinção Entre Erro E Fraude.....	09
2.1.5. Quem Comete As Fraudes.....	11
2.1.6. Quais Atitudes Tomar Frente A Erros E Fraudes.....	12
2.1.7. Medidas Para Ética Nos Negócios.....	14
2.2. CONTROLES INTERNOS.....	18
2.2.1. Conceito E Objetivos Do Controle Interno.....	20
2.2.2. Importância Do Controle Interno.....	21
2.2.3. Características De Um Sistema De Controle Interno.....	22
2.2.4. Planos De Organização.....	24
2.2.5. Sistema De Autorização E Escrituração.....	25
2.2.6. Práticas Salutares.....	26
2.2.7. Pessoal Qualificado.....	26
2.2.8. Salvaguarda Dos Interesses.....	27
2.3. RELATÓRIOS CONTÁBEIS, FINANCEIROS E OPERACIONAIS.....	29
2.3.1. Estímulo À Eficiência Profissional.....	31

2.3.2. Padrões De Comportamentos Que Reforçam Os Controles Internos.....	32
2.4. CONTROLE INTERNO E FRAUDE.....	34
2.5. FRAUDES OPERACIONAIS.....	36
2.5.1. Vendas E Contas A Receber.....	36
2.5.2. Fraudes Relativas À Terceirizações.....	41
2.5.3. Fraudes Em Contabilidade.....	46
2.5.4. Fraudes Em Compras.....	49
<b>3 . METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>59</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>60</b>
4.1. CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL.....	60
4.1.1. Modelos Sugestivo De Código De Ética Empresarial.....	62
4.2. ALGUNS CASOS VERÍDICOS SOBRE FRAUDES.....	67
4.2.1. Fraudes No Movimento De Caixa.....	67
4.2.2. Fraudes No Movimento De Estoques.....	75
4.3. PESQUISA SOBRE FRAUDES.....	80
4.3.1. Conclusões Acerca Da Pesquisa Sobre Fraudes.....	87
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>88</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>90</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Desde as origens da economia (alguns milhares de anos) existem no mundo dos investimentos e dos negócios vários tipos de fraudes e sistemas que visam lesar moralmente ou financeiramente indivíduos que venham a desenvolver maior grau de ingenuidade, credulidade e também excesso de confiança na realização de suas transações comerciais.

Desde os tempos mais remotos da história da civilização humana, seja na antiguidade, na idade média (ou no período pré-colombiano – caso do novo mundo), até a época atual, os homens que possuem qualquer manifestação de poder, em determinadas circunstâncias, têm abusado destes poderes para se enriquecer e lesar as instituições das quais obtiveram confiança e poder.

Atualmente a fraude representa um problema de catastróficas proporções para as organizações em geral. A maioria das fraudes praticadas contra as empresas poderiam ser prevenidas ou detectadas antecipadamente, evitando desse modo, perdas de valores imensuráveis, as quais muitas vezes podem provocar a extinção de tais corporações.

No Brasil, os casos de fraude relatados não são suficientes para formar uma base estatística, pois normalmente, somente os casos de empresas públicas envolvendo somas vultosas têm sido revelados à sociedade.

Nestes casos, tem sido possível verificar a existência de fraude generalizada na declaração de rendimentos de pessoas físicas ou jurídicas, na elaboração de demonstrativos contábeis, na licitação de obras públicas, no sistema previdenciário, no sistema de saúde e na política de preços dos medicamentos, no desvio de verbas



na área de educação, combate às secas e enchentes, fraudes contra as indústrias, fraudes contra seguradoras, dentre outras formas.

Muitas empresas com o intuito de precaverem-se contra possíveis atitudes ilícitas de seus funcionários, vêm desenvolvendo o chamado Comitê de Ética - CE, o qual é formado pela gerência e diretoria. A criação deste comitê tem por objetivo disseminar uma cultura ética entre os funcionários, de tal forma que estes venham a sentirem-se como auditores. O Comitê também investiga possíveis denúncias e casos suspeitos.

Torna-se possível observar freqüentemente que as práticas ilícitas são, na maioria das vezes, ignoradas ou camufladas pelas organizações, pois estas, temerosas de escândalos ou exposição inconveniente de sua imagem, optam por não exigir a punição dos infratores.

Um questionamento muito comum pode ser feito: Por quê as fraudes ocorrem?

As fraudes relacionadas ao ambiente empresarial podem desencadear-se devido circunstâncias ligadas a padrões éticos indefinidos, não observância dos controles internos, falta de segregação de funções, rumores de demissões, expectativa de vendas ou fusões/cisões, baixo nível de comprometimento dos funcionários, estilo gerencial não envolvente, elevados índices de rotatividade de pessoal, operações em unidades remotas (descentralização), bem como todas situações as quais venham permitir oportunidades para práticas ilícitas.

A descoberta das fraudes pode ocorrer por meio de diversos artifícios: controles internos, revisão, auditores internos, investigação da gerência, notificação

de um cliente ou fornecedor, investigação pelos próprios empregados e por meio de acidente ou carta anônima.

A prevenção da fraude representa excelente ferramenta para redução de custos para as empresas, o estabelecimento de programas de prevenção auxiliarão os empregados a entender a seriedade do assunto, bem como direcionar suas atitudes em casos de suspeita da prática ilícita.

Os problemas de controle interno encontram-se, na empresa moderna, em todos os seus segmentos: vendas, fabricação, desenvolvimento, compras, tesouraria, marketing, entre outros. O exercício de um adequado controle sobre cada uma dessas áreas assume fundamental importância para que se atinja os resultados mais favoráveis com menor grau de desperdício.

É impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de suas operações e informações propostas. Por analogia, toda empresa possui controles internos. A diferença básica consiste em que estes controles podem ser adequados ou não.

Um controle interno adequado é aquele estruturado pela administração e que possa propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade.

Razoável margem de garantia pode ser entendida como medidas de efetividade e custos razoáveis, estabelecidas para evitar desvios ou restringi-los a um nível tolerável. Isso significa que erros e procedimento ilegais ou fraudulentos serão evitados e, na sua ocorrência, serão detectados e corrigidos dentro de curto prazo, pelos funcionários, como parte de suas funções habituais.

A proposta de execução deste trabalho está fundamentada em analisar e elencar os principais motivos responsáveis pela execução de fraudes nas corporações, demonstrando os mais eficientes procedimentos de controles internos, identificando as áreas de maior incidência de fraudes, citando casos práticos de atos fraudulentos, apresentando pesquisas renomadas sobre fraudes no Brasil, bem como apresentando a sugestão de implantação de um modelo de código de ética empresarial que se revele eficaz no combate às fraudes.

Todos os objetivos estão focados de forma a conscientizar os colaboradores da empresa (englobando todos os níveis hierárquicos), quanto à importância em prevenir e combater as fraudes em suas corporações, enfatizando que tais práticas poderão direcioná-las à eficácia empresarial no mercado em que atuam.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

No desenvolvimento desta Revisão de Literatura serão abordados os seguintes itens: Conceito de Fraude; Quem Comete as Fraudes; Quais Atitudes Tomar Frente a Erros e Fraudes; Medidas Para Ética nos Negócios; Controles Internos; Relatórios Contábeis, Financeiros e Operacionais; Controle Interno e Fraude, bem como, Fraudes Operacionais.

### **2.1. CONCEITO DE FRAUDE**

A origem do termo é latina: "fraus, fraudis".

Foi usado no seu sentido próprio, para significar "dano feito a alguém" (assim o usou Tito Lívio em sua "História de Roma").

No sentido "indeterminado" o termo foi aplicado para significar "crime, delito" (como o aplicou Cícero).

A palavra fraude em um sentido pragmático pode ser compreendida como abuso de confiança, cometida de maneira proposital com a finalidade de prejudicar outrem.

Considerando seu significado em um sentido amplo, a fraude pode englobar qualquer crime o qual venha a lesar os princípios vigentes e aceitos por uma determinada sociedade, ferindo o direito de domínio de posse dos bens individuais pela sua posse indevida.

Pode ser compreendida também, como todos os artifícios os quais possam lesar a integridade humana, visando obter vantagem por meio de falsas sugestões

ou reprimindo o teor da verdade. Estão incluídos nesta práticas truques, artimanhas, astúcia, esperteza, dissimulação, entre outros meios de injustiças e falsidades sempre almejando a prática do engano e impostura.

Deste modo, a fraude inclui qualquer ato intencional ou deliberado objetivando privar qualquer indivíduo da posse integral de seus bens, ou ainda lesando seu caráter e integridade.

Segundo (SÁ, 1982, p. 55), a fraude é tanto mais perigosa quanto mais sofisticada for o meio usado para praticá-la e que as modalidades de fraudes mais comuns são: falsificação de fatos materiais; ocultação de fatos materiais; suborno; conflito de interesses; furto de dinheiro ou propriedade; furto de negócios secretos e propriedade intelectual; sonegação de impostos e práticas ofensivas às leis vigentes.

### **2.1.2. AMADORES E PROFISSIONAIS**

Muitos acusados de crimes fraudulentos alegam terem cometido desvio de conduta por conta da larga oportunidade que a eles foi oferecida, enfatizando não terem realizado nenhuma forma de premeditação para realização do crime.

Estão incluídos no grupo de amadores milhares de ladrões ocasionais que obtém seus salários e rendas de maneira legítima e legal, mas que acabam engajando em atividades ilícitas como furtos à lojas, prática de sonegação fiscal e lesão às empresas em que trabalham.

Crimes contra a propriedade ocorrem quando às pessoas são oferecidas a oportunidade ou incentivo ocasional para cometer o crime. Oportunidades são disponibilizadas a todas as classes sociais, no entanto, as classes de nível mais

elevado possuem maiores oportunidades para se engajarem em negócios fraudulentos tendo em vista serem negócios lucrativos.

O fraudador profissional obtém todas as suas fontes de receitas e rendimentos por meio da violação das leis. A lei não apresenta fator preponderante de desencorajamento, muito pelo contrário, grande maioria pertencente a esta classe de fraudadores dispõe de habilidosos conhecimentos pertinentes a esta arte.

Não existem informações vastas e precisas sobre o perfil da personalidade do ladrão profissional, no entanto, segundo (ROBERTSON, 1996, p. 40) é possível distinguir 03 (três) tipos diferenciados sobre o seu perfil:

1º) Grupo é composto por jovens os quais aprenderam a prática fraudulenta por intermédio de profissionais mais experientes;

2º) Grupo de pessoas que continuam suas práticas mesmo depois de sua fase madura e;

3º) Grupo que abrange jovens que foram presos por pequenos delitos e que apreenderam as técnicas de roubo enquanto estavam na prisão.

Crime Organizado é considerado como sendo um caso especial. Compreende uma atividade de conspiração, envolvendo a coordenação de muitas pessoas no planejamento e execução de atividade ilegais.

Pessoas agindo sozinhas ou em pequenos grupos são basicamente amadoras. O "crime organizado", popularizado pelo governo e pela mídia, são os profissionais.

### **2.1.3. POR QUÊ OS EMPREGADOS COMETEM FRAUDE?**

Segundo (ROBERTSON, 1996, p. 42), grande número de teorias tentam explicar as causas que desencadeiam as práticas fraudulentas cometidos pelos empregados, no entanto, nenhuma destas teorias explica de maneira satisfatória e consistente as suas causas.

Um número considerável de fraudadores alegam terem cometido crimes devido ao deslumbramento do imensurável patrimônio pertencente à empresa em que trabalhavam, além disso, a posse indevida da propriedade representaria apenas o caráter temporário de empréstimo, pois em suas mentes tinham o objetivo de devolver os objetos tomados indevidamente em benefício próprio.

A ênfase cultural focada no lucro, torna-se o primeiro indicador de prestígio em uma sociedade, bem como a chave para a mobilidade social. De maneira geral, quando falamos em dinheiro, falamos na linguagem clara e objetiva compreendida facilmente no mundo dos negócios.

De maneira genérica podemos considerar que falhas quanto à elaboração de controles internos, insatisfação dos empregados perante à empresa, dificuldades financeiras vivenciadas por estes, bem como desvio de conduta pessoal ou fragilidade quanto aos seus padrões morais estabelecidos, constituem os fatores de maior relevância para o desencadeamento de práticas fraudulentas nas corporações.

#### **2.1.4. DISTINÇÃO ENTRE FRAUDE E ERRO**

Os erros e as fraudes, deturpando a contabilidade e o patrimônio das empresas, afetam todas e quaisquer análises visando obter os seus justos valores e expectativas futuras de acordo com (BARATA, 1999, P. 256).

Contudo, os erros, ainda que importantes, são na sua maioria suscetíveis a eliminação por meio de um simples estorno ou correção de cálculos, não ultrapassando a sua penalização uma sanção de ordem fiscal ou indenizatória a terceiros.

As fraudes, em regra intencionais, são muito mais graves porque representam a usurpação intencional do patrimônio ou a apresentação de valores ou fatos não condizentes com a realidade em questão.

De maneira significativa, as fraudes têm levado ao enriquecimento rápido e ilícito de muitas pessoas, no entanto, muitas destas são prejudicadas em nível elevado, visto que em geral é a sociedade a qual vem a sustentar os esbanjamentos praticados por seus semelhantes.

A fraude coloca em razão todos os fundamentos com que se constrói a contabilidade, que desta forma é distorcida nos princípios e finalidades que a modelam, não raro com a conivência de qualificados profissionais das Ciências Contábeis.

A prevenção e a detecção de fraude e erro podem ser obtidas através da implantação e operação contínua de um sistema adequado de controle interno. Um sistema desta natureza, reduz de maneira considerável, porém não elimina, a possibilidade de fraude ou erro. Além disso, qualquer sistema de controle interno pode ser ineficaz contra a fraude que envolva conluio entre os empregados ou contra



a fraude cometida pela administração. Certos níveis de administração podem estar em posição de passar por cima de controles que impediriam fraudes similares por parte dos empregados. Pode-se citar o fato de subordinados executarem o registro de transações incorretamente ou escondê-las, ou ainda suprimindo informações necessárias.

O grau de garantia de detecção de erros normalmente é mais alto do que a garantia de detecção de fraude, visto que a fraude normalmente é seguida de atos especificamente projetados para esconder sua existência.

Torna-se necessário ao auditor planejar e executar sua atividade com uma atitude de ceticismo profissional, reconhecendo que ele pode encontrar condições ou eventos durante seu exame que o levariam a questionar se existe fraude ou erro.

Desta maneira, para obter outras qualidades, é essencial ao profissional de contabilidade desenvolver conhecimento sobre os diversos tipos e modalidades de fraudes existentes, aconselhando com a maior independência e segurança a sua entidade empresarial, mantendo sua integridade nos planos moral e ético-profissional.

Torna-se possível concluir que mais relevante que a descoberta das fraudes cometidas é a entidade precaver-se contra elas por meio de uma correta organização de serviços e da correspondente segregação de funções e, não sendo menos importante, a criação de condições atrativas de trabalho, seleção e formação de recursos humanos que assegurem não apenas elevados níveis de desempenho, mas também padrão de índole ético-moral que marque de forma positiva a postura da empresa nas suas relações a nível interno e externo.

### 2.1.5. QUEM COMETE AS FRAUDES

As fraudes têm componentes internos e externos, podendo resultar de uma atuação conjugada ou isolada. São cometidas em todos os níveis, sendo as dificuldades em as localizar tanto maiores quanto mais elevados for o nível hierárquico de quem as pratica.

Outro elemento a salientar, consiste na amplitude e sofisticação das fraudes as quais estão ligadas diretamente ao níveis hierárquicos.

De acordo com (BARATA, 1999, p. 259) torna-se possível citar as principais fraudes cometidas pelos seguintes colaboradores e participantes das empresas:

#### **1. Sócios e acionistas - as suas fraudes normalmente envolvem:**

- a - Realização de partes do capital em espécie simulando ser em dinheiro ou por valores irreais;
- b - Utilização de fundos de equipamentos da empresa em seu benefício particular ou de familiares;
- c - Recepção de bens, lucros, dividendos ou reembolso de prestações suplementares, suprimentos e valores em contravenção com a lei ou os estatutos;
- d - Distribuição de ações falsas em sequência de aumento de capital social com reservas falsas, ou ainda, distribuição de dividendos com base nestas;
- e - Obtenção de um empréstimo da empresa precedido de idêntico pedido por esta ao banco de igual montante. O sócio não paga juros à empresa mas, em contrapartida, recebe-os do banco onde depositou aquela quantia;
- f - Enriquecimento ilícito criando, muitas vezes por processos fictícios, condições para levar a empresa a uma situação de decadência absoluta que justifique a falência ou a concordata mediante a prática dos seguintes fatos: apresentação de credores falsos; sobreavaliação de terrenos, imóveis e outros bens; descontos fictícios para anular créditos a terceiros; redução prévia do capital; considerar como créditos insolventes as vendas a dinheiro; apresentação de despesas anormais visando reduzir o lucro e criar dificuldades ao departamento de Tesouraria; o enriquecimento ilícito pode também resultar de compra de bens por valor inferior a real ou, através das fusões e cisões, aumentando artificialmente o valor dos bens mediante mera operações escritural ou incluindo créditos insolventes como sendo de boa liquidez; operações entre grupos econômicos, ou dentro do mesmo grupo, nomeadamente através da sobre ou subavaliação de bens imobiliários ou mobiliários, procurando obter resultados vantajosos para os empresários, administradores / gerentes e intermediários; suprimentos fictícios cuja origem e razão de ser não é de fácil justificação, simulando um empréstimo por sonegação de vendas e correspondente aumento de disponibilidades; prestação de serviços sem fatura, para sonegar receitas aos outros sócios (comum nas pequenas empresas) ou não pagar impostos; seguros sem vantagens para a empresa;

#### **2. Administração/Direção e Gerência:**

- a - Lesar o fisco;
- b - Apresentar passivos de curto prazo como sendo de médio e longo prazo, visando apresenta maior liquidez;

- c - Baixar a cotação das ações subavaliando o seu preço em benefício do grupo interessado em assumir a maioria;
- d - Utilizar a empresa e o seu nome para promover negócios particulares;
- e - Favorecer ou prejudicar transações, em geral com terceiros, recebendo comissões as chamadas "luvas".;
- f - Aumentar artificialmente os lucros para facilitar o aumento de capital, retendo lucros gerados posteriormente;
- g - Reduzir artificialmente os lucros para não distribuir dividendos ou pagar impostos (em benefício próprio, ou para influenciar as cotações);
- h - Desviar mercadorias por valores inferiores aos reais para empresas dos administradores/diretores ou dos acionistas/sócios gerentes;
- i - Distribuir indevidamente dividendos/lucros, bem com simular ou promover transações de bens e serviços entre empresas do grupo melhorando os resultados de umas em detrimento de outras ou da administração fiscal.

### **3. Empregados compreendendo diversos níveis - das fraudes que praticam podemos destacar os seguintes casos:**

- a - Fraudes que podem envolver funcionários de outras empresas as quais se aproveitam abusivamente das funções que lhe foram confiadas para, de forma ilícita, subtraírem fundos à sua entidade empresarial.
- b - Das fraudes que envolvem os fornecedores ou clientes podem ser destacados: entrega de matéria-prima com qualidade inferior à encomendada; preços faturados com valores superiores ou propositadamente adulterados, com ou sem a conivência da empresa compradora; desvio de mercadorias por ineficiência do controle e segurança existentes na empresa compradora.

Ainda quanto aos empregados convém elencar algumas situações indicadoras de fraude, tais como: atraso injustificado e freqüente nas conciliações das contas de bancos e na circularização de contas em geral; atraso sistemático e injustificado na elaboração de folhas de caixa; criação de obstáculos injustificados à implementação do sistema de fundo fixo de caixa e do controle interno e recusa sistemática de bom lugar ou o adiamento sucessivo no período do gozo das férias (BARATA, 1999, p. 259).

## **2.1.5. QUAIS ATITUDES TOMAR FRENTE A ERROS E FRAUDES?**

Relativamente aos erros devemos prevenir as suas causas, e quanto às fraudes, para além disso, teremos de ser intransigentes na observância dos bons costumes e do respeito pela lei.

Em certas circunstâncias podem surgir situações conflitantes cuja solução pode assemelhar-se às fraudes. Nestes casos recorre-se, geralmente a uma forma

“expedita” para resolver questões específicas, em que a falta de compreensão, lealdade e reciprocidade, dificulta a desejável legalidade e clareza na gestão.

Trata-se de uma realidade que a sociedade condena, mas ainda não solucionou, exigindo assim por parte dos gestores, bom senso, sentido de justiça e uma adequada ponderação dos fatos em presença, bem como das eventuais consequências da sua decisão nos planos ético e legal.

Estes atributos são indispensáveis para ultrapassar, de forma minimamente aceitável, aqueles fatos que, muitas vezes, por condicionantes externas ou internas, escapam ao controle de gestão, mas cuja solução é importante para a vida e coesão interna da empresa.

Entre nós, este problema foi de alguma forma sublimado com as despesas confidenciais que, embora censuráveis no plano dos princípios, são muito mais toleráveis que a prática, mesmo que configurada, de fraudes, desde que corretamente geridas, aplicadas e controladas.

Com estas, deixaram de existir situações em que se exigiam algum pragmatismo por parte da administração fiscal. De fato, com este expediente, apesar de penalizado, criam-se condições para uma rigorosa e exemplar punição de toda e qualquer fraude ou forma configurada de fraude, independente do poder e influência dos seus autores.

Um poder displicente nesta matéria será descreditado perante quem o elegeu, dando um forte contributo para a corrosão das instituições democráticas e do pilar fundamental nas quais estas se fundamentam: a confiança entre governantes e governado.

### **2.1.6. MEDIDAS PARA ÉTICA NOS NEGÓCIOS**

Os negócios deram origem às empresas onde se estabeleceram relações de poder e de pessoas, que se influenciaram mutualmente, interagindo entre e com o meio envolvente, ao qual têm de se adaptar para sobreviver num mercado altamente competitivo e agressivo como o atual.

Populações melhor formadas e esclarecidas fazem, cada vez mais, maiores exigências às entidades públicas e privadas no que se refere às transparências nos negócios, na gestão dos orçamentos governamentais, na vida política, no desporto e, cada vez mais, na proteção do ambiente.

Também a qualidade dos produtos e serviços, o seu preço, o salário e condições de trabalho, bem como o apoio no desemprego, saúde, educação e aos aposentados completam o complexo das preocupações a que, prioritamente, os homens de negócios e da política terão de dar respostas adequadas, a fim de manterem a indispensável estabilidade nas famílias, nas organizações e na sociedade em geral, como forma de assegurarem as suas lideranças nos poderes económico e político.

O fator fundamental neste processo é a existência de relações de confiança entre pessoas e instituições, o que será facilmente conseguido mediante o estabelecimento de uma postura que se apele ao valores éticos e morais, em todas as manifestações do comportamento humano, nos âmbitos industrial e organizacional.

Sendo a empresa, depois da família, o lugar que mais tempo absorve as nossas vidas, é natural que ela contribua de forma acentuada para formar e moldar

a nossa personalidade, através de sua cultura, dos seus valores, dos seus produtos e serviços e dos contratos estabelecidos com o meio envolvente.

Assim sendo, as organizações quer na sua origem interna, quer na externa, devem prevenir as situações que possam dar lugar a comportamentos antiéticos, criando condições e mecanismos que permitam assegurar, com caráter de permanência, a observância dos valores éticos como um dos aspectos mais importantes da sua postura no mercado e suporte fundamental ao seu êxito.

A ética como ato de excelência empresarial funciona, como uma ferramenta indispensável no processo de tomada de decisão (ética) nas organizações mediante o envolvimento e reflexão pessoal ou de grupo, que a partir de pressupostos e julgamentos de valor, contribui de forma inapagável, visando encontrar soluções mais conformes aos interesses das empresas e da comunidade.

Embora a existência de um código de conduta, articulando valores, normas e princípios éticos a serem observados por todos, possa ser importante para a imagem externa das empresas, ele nada valerá se não existirem condições objetivas que levem de maneira concreta a um empenhamento sério e conseqüente de todos os colaboradores no processo de decisão, para que sejam respeitados os padrões de ética superiormente estabelecidos.

Entre as condições objetivas destacamos o envolvimento e o compromisso pessoal, inequívocos, das lideranças da organizações na elaboração e observância do código de conduta, cuja elaboração deverá contar também com a imprescindível colaboração e acordos prévios, a nível geral da instituição.

Qualquer que seja o caso, haverá sempre que resolver de início todos os aspectos de âmbito interno e externo, que gerem fatores de comportamento antiético. Entre esses aspectos, BARATA cita os seguintes:

Âmbito interno, envolvendo dirigentes e demais colaboradores: alienação do trabalhador; práticas pessoais injustas; demissões arbitrárias; políticas de pessoal discriminatórias; encarar o funcionário como um elemento que pode ser trocado ou substituído como qualquer fator de produção e encarar as pessoas como um problema e a tecnologia como uma solução.

No âmbito externo, envolvendo os concorrentes, consumidores, acionistas, Governo e o público em geral: produtos defeituosos (de qualidade deficiente, com defeito ou fora do prazo de validade); publicidade enganosa; política de preços (inadequada); quantidades oferecidas (abastecimento do mercado conforme os interesses da empresa); má utilização dos recursos; suborno e comissões; degradação do ambiente e enganar o público.

Estes são alguns dos dilemas éticos que exigem maior atenção, uma vez que podem afetar de forma irremediável o futuro da empresa, pondo em questão a sua estabilidade e a indispensável confiança da comunidade. (BARATA, 1999, P. 262)

Por tal razão, haverá a necessidade de implementação de um conjunto de condições que criem uma atmosfera propícia à adesão, posterior interiorização e sedimentação dos valores éticos com que a empresa deseja projetar, de forma coerente, a imagem do seu comportamento no mercado.

Acrescenta, ainda o autor o seguinte, no âmbito interno e externo:

Entre estas condições destacamos as seguintes:

### **1. Âmbito interno**

A nível de recursos humanos: fixar políticas adequadas no recrutamento e seleção de pessoal, enfatizando a honestidade e a lealdade; fomentar a participação, capacidade de iniciativa e criatividade dos empregados; incentivar o trabalho em equipe e o seu bom e efetivo desempenho; fomentar a flexibilidade nas relações pessoais e de trabalho; fazer da gestão da qualidade e do ambiente um objetivo prioritário; envolver os gestores e demais colaboradores nos processos de decisão, seu controle e partilha dos resultados; desenvolver uma atmosfera de confiança, fomentando a honestidade, a lealdade, a cooperação e a justiça; transformar num hábito a transparência da informação e dos processos de decisão; estimular os empregados a partilharem e transmitirem o seu conhecimento e experiência acumulados; prevenir e combater a exclusão pela formação e adaptação, incitando os colaboradores à autoformação permanente; fixar a riqueza da empresa no respeito e valorização das diferenças de cada um, tanto a nível interno como para com terceiros; proporcionar cursos de preparação sobre ética baseados em casos reais; fomentar os comportamentos éticos nas organizações mediante: declaração de objetivos éticos; um código de conduta interno com o ideal da empresa; criação de um gabinete de aconselhamento ético nas organizações de grande porte; comitês internos de auditoria de ética que, como órgãos especializados, facilitam as missões de vigilância e controle; eliminar ou sublimar as barreiras hierárquicas; investir fortemente no pessoal em todos os níveis; habilitar os empregados a terem um melhor controle sobre o trabalho; estabelecer modalidades de trabalho que permitam associar os empregados ao futuro da empresa; saber antecipar-se à evolução encarando-a como um fenómeno natural da sua existência;

selecionar os administradores/diretores segundo padrões éticos, morais e profissionais irrepreensíveis; fomentar o princípio de que o desenvolvimento do homem está acima do direito de propriedade; manter equidade nos salários e remunerações conforme o grau de capacidade e aperfeiçoamento de cada colaborador.

**A nível organizacional e de gestão:** elaborar normativos internos que fixem, com clareza e precisão, as responsabilidades, competências e respectivos âmbitos, criando uma mentalidade voltada para o cliente no que se refere à equidade, assistência e preço; estabelecer organogramas que definam de forma clara as dependências hierárquicas e funcionais; construir uma cultura de fácil adaptação a todas as idades, fixada numa cultura de aprendizagem contínua, facilitando a emergência de novas idéias e procedimentos, associando os pontos fortes de velhos e novos dirigentes numa simbiose fundamental ao êxito da empresa; coerência na atuação dos líderes cujo pensamento e consciência ética devem integrar o seu equipamento mental; desenvolvimento de processo e controle orçamental, englobando planos de desenvolvimento, fixação de objetivos e seu controle, promoções e plano de carreira pessoal, disponibilidades em recursos e perspectivas de oportunidades e diferenciar tempo de trabalho e produtividade;

## **2. Âmbito externo**

Ter em atenção as finalidades e interesses das coletividades locais, envolvendo-as, sempre que possível, nos processos de decisão que possam afetar o meio ambiente ou outros planos da vida coletiva local; considerar as populações como pessoas sensatas e adultas, desenvolvendo com elas, e com as suas entidades mais representativas, o diálogo (condição necessária a uma compreensão mútua); não ignorar que para além do lucro e sobrevivência da empresa os investimentos são geradores de emprego e riqueza; promover a criação de novos laços com as escolas, universidades, docentes e discentes; partilhar, tanto quanto possível, a informação; recorrer periodicamente às auditorias externas; situar com os seus parceiros com clareza, lealdade e honestidade; cumprir com as leis, no pressuposto de que as decisões éticas são as que têm a aceitação legal e moral da maioria da comunidade; cumprir as obrigações sociais; promover a atribuição de bolsa de estudo para projetos empresariais de interesse público, levando jovens a aprender valores em contato direto com a realidade empresarial, financiando ao mesmo tempo os seus estudos; equidade na fixação de preços; transmitir uma imagem de honestidade e competência dos empregados e da empresa; colaborar com os membros das associações patronais na fixação de critérios normativos de troca que postulem a elevação da moralidade e melhoria da performance das organizações nas suas atuações com terceiros; combater a especulação financeira e os efeitos corruptores e anestesiantes da sensibilidade dos responsáveis públicos e respectivos funcionários; divulgar informação adequada a nível das demonstrações financeiras e dos balanços social e ambiental (BARATA, 1999, P. 262).



## 2.2. CONTROLES INTERNOS

A experiência mostra que a existência e o bom funcionamento de um sistema contábil de controle interno pode evitar às empresas elevados custos com fraudes, erros e omissões. Novos sistemas de informação, novos trabalhadores, novas tecnologias, processos de reestruturação, podem constituir-se em fatores de risco no processamento e registro das vendas, compras e demais operações e na preparação das demonstrações financeiras.

Na prática, um sistema de controle interno consiste num conjunto de procedimento instituídos na empresa com o objetivo de: permitir a salvaguarda da integridade do seu patrimônio; assegurar a condução eficiente dos negócios; executar as transações de acordo com as políticas definidas, prevenir e detectar erros, omissões e fraudes; conseguir o máximo rigor dos registros contábeis; garantir o cumprimento da lei; e assegurar a preparação de informação financeira confiável.

A implementação de um sistema de controle interno varia em função do setor e da dimensão da empresa, da natureza do negócio, da complexidade das transações. Em primeiro lugar, há que se definir as funções e os níveis de responsabilidades dos colaboradores, quer através de organogramas gerais e setoriais, quer através de manuais de procedimentos.

Em segundo lugar, há que se definir a separação de funções, de forma a atribuir a diferentes pessoas a recepção de ativos, a sua custódia e os inerentes registros, ou seja, há que se impedir que um mesmo colaborador tenha a responsabilidade por todas as diferentes fases de uma mesma operação. Em terceiro lugar, há que se proceder à definição do controle das operações, bem como da circulação da informação e da documentação na empresa.

Deve-se salientar que o controle interno, mesmo bem concebido e funcionando de forma eficaz, apenas pode proporcionar uma segurança aceitável em relação ao bom cumprimento dos princípios e procedimentos estabelecidos pela empresa. No entanto, não existe nenhum sistema que impeça totalmente os erros humanos, os descuidos, os equívocos de julgamento, a má compreensão das instruções, o conluio entre vários colaboradores ou a possibilidade de um responsável por um determinado controle, fazer mau uso da sua responsabilidade.

Outra situação suscetível de falhas refere-se à ausência de controles referentes a transações com grau de risco elevado e baixíssima probabilidade, mas cujo custo de segurança total excederia largamente os benefícios do controle absoluto, ou seja, de ausência de risco.

Ao planejar o trabalho de auditoria (revisão), o auditor (revisor) deve conhecer a concepção dos controles, quer através da experiência anterior na empresa ou empresas do setor, quer através de procedimentos de conformidade, inquéritos, verificação de documentos e registros e observação das atividades e operações. Deve-se realçar que o auditor precisa compreender o “ambiente de controle” existente na empresa, através da compreensão de atitudes e comportamentos, iniciativas da gestão, política de recursos humanos, notoriedade e credibilidade das marcas e produtos, levando sempre em conta a substância e não a forma dos controles.

Um adequado conhecimento dos sistemas de controle, juntamente com a avaliação do risco, permite ao auditor: identificar a tipologia de possíveis distorções materialmente relevantes que possam afetar as demonstrações financeiras,

considerar fatores de risco, conceber procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias concretas do trabalho e da empresa a auditar.

A natureza, extensão, profundidade e oportunidade dos procedimentos que o auditor executa depende, entre outros aspectos, da dimensão e da complexidade da empresa, da materialidade, tipo de controles instituídos, avaliação do risco, antigüidade dos saldos de terceiros e da relevância das transações.

Em suma, é da responsabilidade dos gestores a criação e a manutenção de adequados sistemas de controle interno, enquanto uma primeira proteção das empresas contra eventualidade de erros ou fraudes, e enquanto um primeiro detector, em tempo útil, de situações anômalas.

### **2.2.1. CONCEITO DE CONTROLE INTERNO**

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA, afirma:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.”

A definição é provavelmente mais ampla do que o significado que, às vezes, se atribui ao termo. Na realidade, ela reconhece que um sistema de controle interno se projeta além daquelas questões diretamente relacionadas com as funções dos departamentos de contabilidade e finanças.

O conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar.

Regra geral, o controle interno tem quatro objetivos básicos: a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatório contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional e aderência às políticas existentes.

### **2.2.2. IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO**

A importância do controle interno fica evidente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma os dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, toma decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância.

Todas as empresas possuem controles internos. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos/benefícios. A implantação ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído à importância e qualidade da informação gerada. Quanto ao custo, vale

lembrar que sempre que possível se deve utilizar o conceito de *custo de oportunidade*, que é muito mais amplo.

A função da contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até um determinado ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios.

De acordo com (ATTIE, 2000, p. 114) Informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e prejudiciais à empresa. Apesar disso, embora pareça absurdo, existem muitas empresas para as quais o controle interno ainda é desconhecido. Pensam que, tendo empregados de confiança, estarão amparadas contra qualquer irregularidade. Confiar nos subordinados não deixa de ser correto; é necessário, porém admitir que esta confiança pode dar espaço a toda espécie de fraude. Basta dizer que grande parte das irregularidades nos negócios, segundo se tem verificado, deve-se a empregados nos quais se confiava. Além disso, quando não existem procedimentos adequados de controle interno, são freqüentes os erros involuntários e os desperdícios.

### **2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO**

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger atividades em outros campos, como por exemplo, controle de qualidade.

Em sentido amplo, o controle interno inclui controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração, definidos da seguinte maneira:

a) **Controles Contábeis:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimento diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores e controles físicos sobre estes valores.

b) **Controles Administrativos:** compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que se relacionam à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com freqüência abrangem análises estatísticas, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

As características de um eficiente sistema de controle interno compreendem:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização;
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

#### **2.2.4. PLANO DE ORGANIZAÇÃO**

Embora um plano de organização apropriado varie com o ramo da empresa, geralmente um plano satisfatório precisar ser simples e flexível, devendo prestar-se ao estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidade. Um elemento importante em qualquer plano de organização é independência estrutural das funções de operação, custódia, contabilidade e auditoria interna. A independência estrutural requer uma separação de funções, de tal forma que os registros existentes, fora de cada departamento, sirvam como controles das atividades, dentro do departamento.

Embora a independência requeira a separação, o trabalho de todos os departamentos deve ser integrado e coordenado, a fim de possibilitar fluxo suave de trabalho e eficiência total de operação. Além de apropriada divisão funcional das obrigações, deve ser estabelecida a responsabilidade dentro das seções, de acordo com o que requerer o programa de administração. Juntamente com a responsabilidade, deve haver uma delegação de autoridade que faça cumprir tais responsabilidades. As responsabilidades e a correspondente delegação de autoridade precisam estar claramente definidas e colocadas em organogramas ou manuais.

Devem-se evitar responsabilidades conflitantes e em duplicidade, mas, onde o trabalho de duas ou mais divisões é complementar, a responsabilidade pode ser dividida por fases.

Essas divisões de responsabilidades são inerentes a um bom controle interno, o qual estipula que as atribuições de iniciar e autorizar uma atividade sejam

separadas de sua contabilização. Da mesma forma, a custódia de bens patrimoniais deve estar separada da sua contabilização.

#### **2.2.5. SISTEMA DE AUTORIZAÇÃO E ESCRITURAÇÃO**

Um sistema satisfatório deve incluir meios de controle: 1) das operações e transações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos em cada parte das operações e transações; 2) dos registros das operações e transações através de documentos originais e segundo o fluxo normal delas e 3 ) para a classificação dos documentos dentro de uma estrutura formal e contas (plano de contas).

Para que uma operação ou transação se concretize eficazmente, é necessário que haja aprovação em cada uma das etapas necessárias ou nos pontos vitais de controle para cumprimento do programa de administração, segundo as responsabilidades determinadas.

Um plano de contas cuidadosamente preparado facilita a preparação das demonstração financeiras. Se este plano de contas for complementado por um manual sobre o funcionamento das contas, definindo-as com clareza e os lançamentos a serem feitos em cada uma destas, pode-se conseguir maior uniformidade no registro contábil das transações.

Os meios para o controle nos registros originais das operações e transações são criados através do planejamento lógico do fluxo dos procedimentos relativos à escrituração e das normas de aprovação. Os formulários, as instruções relativas ao fluxo dos procedimentos de escrituração e as normas de aprovação são freqüentemente incorporadas aos manuais de procedimentos.



### **2.2.6. PRÁTICAS SALUTARES**

O esmero nas práticas observadas na execução das tarefas e nas funções atribuídas a cada um dos departamentos da empresa determinará, em grande parte, a eficiência a cada um dos departamentos da empresa determinará, em grande parte, a eficiência do controle interno e, por consequência, das operações.

Os procedimentos adotados precisam conter os requisitos necessários para a autorização das transações, seu registro e salvaguarda dos ativos. As práticas salutaras devem prover os meios para assegurar a integridade das autorizações, registros e custódias. Este objetivo é, geralmente, obtido através de divisão de funções e responsabilidades, de forma que nenhuma pessoa possa manejar completamente uma operação do início ao fim. Por meio dessa divisão enseja-se uma verificação adicional da exatidão do trabalho e aumenta-se a probabilidade de descobrir erros ou fraudes. A divisão de responsabilidades aplica-se aos departamentos, assim como às pessoas, e deve ser estendida para toda a empresa, em todos os níveis de autoridade.

### **2.2.7. PESSOAL QUALIFICADO**

Um sistema de controle interno que funcione corretamente não depende apenas do planejamento efetivo da empresa e da eficiência dos procedimentos e práticas instituídas, mas também da competência de todo o pessoal envolvido, para levar adiante, de forma eficiente e econômica, os procedimentos prescritos. Assim todas as pessoas que compõem a empresa precisam receber informações

adequadas para a realização de suas tarefas e treinamentos apropriados no âmbito técnico, gerencial e operacional.

#### **2.2.8. SALVAGUARDA DOS INTERESSES**

O objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

Uma empresa dispõe de bens, direitos e obrigações que se encontram divididos por diversos departamentos e setores que cuidam individualmente da parte que lhes cabe. Dessa forma, o almoxarifado tem a seu dispor o material estocado da empresa e requer cuidado na sua manutenção, guarda e distribuição. A tesouraria, por sua vez, controla os saldos bancários, entradas e saídas de numerário, e assim por diante. O setor de pessoal é o responsável pelo cálculo e controle da folha de pagamento, assim como pelo recolhimento dos encargos sociais.

Torna-se possível observar que a empresa dispõe de enorme gama de atividades que requer especialização, conhecimento e entendimento de forma que sejam conduzidas dentro de padrões adequados, minimizando a possibilidade de perdas e riscos.

1) Segregação de funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização. Nenhum colaborador deve ter sob sua inteira responsabilidade todas as fases inerentes a uma operação. Cada uma dessas fases deve ser executada por pessoas e setores independentes entre si.

2) Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos. Na medida do possível, a pessoa que autoriza não deve ser a que aprova para não expor a riscos os interesses da empresa.

3) Determinação de funções e responsabilidades: determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo. A existência de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda linha hierárquica.

4) Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho; possibilita reduzir as oportunidades de fraudes e resulta, geralmente, em novas idéias de trabalho para as suas funções.

5) Carta de fiança: determina aos funcionários que em geral lidam com valores a responsabilidade de custódia de bens e valores, protegendo a empresa e dissuadindo, psicologicamente, os funcionários em tentação. De acordo com as circunstâncias pode-se utilizar seguro fidelidade, isolada ou conjuntamente à carta de fiança.

6) Manutenção de contas de controle: indica a exatidão dos saldos das contas detalhadas, geralmente controladas por outros funcionários. Permite a realização de confrontação permanentemente entre os saldos detalhados e o saldo sintético, e a aplicação de procedimentos de comprovação da exatidão dos registros.

7) Seguro: compreende a manutenção de apólice de seguros, a valores adequados de reposição, dos bens, valores a risco a que está sujeita a empresa.

8) Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes.

### **2.3. RELATÓRIOS CONTÁBEIS, FINANCEIROS E OPERACIONAIS**

O objetivo de controle interno relativo à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa.

Uma empresa necessita constituir sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administrados.

A contabilidade controla os fatos que possuem relação contábil, porém não levanta um balancete diário de cada fato transcorrido. Por outro lado, um pedido de venda ou de compra colocado não é contabilizado até que haja documentação suficiente para fazê-lo.

Um fluxo financeiro é projetado com base em fatos reais e fatos estimados. O setor de cobrança necessita conhecer dia a dia os valores a receber dos clientes, indicando-os nominalmente. O setor de vendas precisa conhecer rapidamente os produtos disponíveis em estoque e muitas vezes, a próxima produção.

Percebe-se que a empresa necessita de informações que possam auxiliar a administração dos negócios e que possibilitem entendimento uniforme da informação.

A informação só tem validade a partir do momento em que é exata, confiável e oportuna. Sendo assim, a informação em dados verídicos, informados tempestivamente.

Os principais meios que possibilitam oferecer suporte necessário à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os seguintes:

1) Documentação confiável: corresponde à utilização de documentação hábil para registro das transações. A utilização de provas independentes serve para comprovação mais segura de que as operações e os registros estão em forma exata.

2) Conciliação: indica a precisão ou diferenças existentes entre as diversas fontes de informação, visando à manutenção equilibrada entre estas e à eliminação tempestiva de possíveis pendências.

3) Análise: objetiva a identificação da composição analítica dos itens em exame, de forma a possibilitar a constatação de sua constituição.

4) Plano de Contas: compreende a classificação dos dados da empresa dentro de uma estrutura formal de contas, com a existência de um plano de contas bem definido. A existência de um manual de contabilidade, acrescido do procedimento de uso das contas, fomenta a classificação e a utilização adequadas de cada conta.

5) Tempo hábil: determina o registro das transações dentro do período de competência e no menor espaço de tempo possível. O desenvolvimento e a aplicação de um sistema de corte permanente visam identificar o adequado registro em seu período de competência.

### 2.3.1. ESTÍMULO À EFICIÊNCIA PROFISSIONAL

O objetivo do controle interno relativo ao estímulo à eficiência operacional determina prever os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.

As inúmeras tarefas praticadas pelos diversos setores de uma empresa necessitam de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. Cada um dos segmentos tem suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa, para que a totalidade mova empresa como um todo.

A empresa dispõe de política que estabelecem procedimentos para cada setor. Se há uma política de crédito, é preciso que seja comunicada a fim de que possa ser praticada. Se o funcionário tem de lidar com uma máquina específica, é necessário que lhe seja fornecido o treinamento adequado. Se há funcionários com falhas pessoais, é necessária comunicação que possibilite correção destas falhas.

Cada um desses exemplos implica o estabelecimento de regras para que se possa permitir um desenvolvimento suave e harmônico de toda a empresa, e possibilitar maior eficiência na forma em que se desenvolvem as operações.

Os principais meios que podem prover suporte ao estímulo à eficiência operacional são os que seguem:

1) **Seleção:** possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas.

2) **Treinamento:** possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta; dele resultam melhor rendimento, menores custos e pessoal atento e ativo à sua função.

3) **Plano de carreira:** determina a política da empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação profissional.

4) **Relatórios de desempenho:** compreender a identificação individual de cada funcionário; indicam suas virtudes e deficiências e sugerem alternativas necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional.

5) **Tempos e métodos:** possibilitam o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulam possíveis ineficiências do pessoal.

6) **Custo-padrão:** permite o acompanhamento permanente de custo de produção dos bens e serviços produzidos, identificando benefícios e ineficiências do processo de produção.

7) **Manuais internos:** sugerem clara exposição dos procedimentos internos; possibilitam prática uniforme, normatização e eficiência dos atos e previnem a ocorrência de erros e desperdícios.

8) **Instruções formais:** indicam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal, evitando interpretações dúbias, mal entendidos e a possibilidade de cobranças e *follow-up* tempestivos.

### 2.3.2. PADRÕES DE COMPORTAMENTO QUE REFORÇAM OS CONTROLES INTERNOS

O comportamento dos administradores acerca da integridade e da permanente difusão da cultura dos controles internos é essencial para se obter eficientes e eficazes sistemas de controle interno. Os administradores devem de maneira específica e

consciente focalizar a atenção de todos os níveis para este aspecto crítico e importante.

As organizações empenhadas em manter um sistema sadio de controles internos obtêm sucesso porque os administradores fixam as regras do jogo. tais organizações trazem à luz o comportamento que desejam que seja praticado e eliminam o comportamento que segundo elas deve ser punido.

Para proteger os patrimônio da empresa, os administradores devem consistentemente reforçar o sistema de controle interno. Quando os executivos assumem a responsabilidade, a média administração e os demais níveis são compelidos a repartir o empenho e a assumir os padrões próprios de comportamento.

Os controles a seguir descritos, implementados pela administração, visam reforçar os controles internos para produzirem os efeitos desejados:

- 1) Recompensar pessoas que buscam controles prevenindo ocorrência de perdas. Quando o sistema de gratificação contempla o pessoal que gera o aumento de negócio ou a redução de custos, as ações tendem a focalizar estas atividades e não o controle interno. Se os violadores de controle são promovidos, a organização entenderá que a obediência ao controle não é medida significativa de mérito profissional.
- 2) Disciplinar e obediência às políticas, práticas e procedimentos. Embora admitindo que políticas, práticas e procedimentos reforçam a qualidade das atividades, a falta de cobrança e obediência rapidamente motiva a perda da qualidade de controlar. Os administradores precisam lembrar-se sempre do seu compromisso com os controles. Se orçamento é revidado trimestralmente, então os controles também o deveriam ser, de forma a manter as políticas, práticas e procedimentos ativos.
- 3) Enfatizar os relatórios de auditoria. O trabalho dos auditores, de modo geral, mostra deficiências de controle interno e fornece recomendações para melhorias. Muitas vezes, a tenção dos administradores é insuficiente para estabelecer prioridade para resolver esses problemas, porém eles podem delegar o acompanhamento de auditoria para assegurar a implementação dos controles recomendados. Por esse método, os administradores podem realizar o acompanhamento das observações e recomendações, assim como o empenho na qualidade e oportunidade da resposta.
- 4) Enfatizar o recrutamento, aplicação e disposição do pessoal à observação dos padrões éticos da organização. Todos os novos contratados devem conhecer os padrões de conduta da empresa, e o uso de comunicações serve para estabelecer o empenho da organização quanto aos padrões de conduta impostos aos pessoal.



- 5) avaliar os programas de treinamento para assegurar a inclusão de temas que eduquem e conscientizem sobre o valor da disciplina do controle interno (ATTIE, 2000, p. 125).

#### 2.3.4. CONTROLE INTENO E FRAUDE

Bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, no entanto, por si só, não bastam para evitá-los. Assim, por exemplo, a segregação de uma operação em fases distintas, confiadas a diversas pessoas, reduz o risco de irregularidades; porém, não pode evitar que estas ocorram, se as diversas pessoas que intervêm no processo se puserem de acordo para cometer algum ato fraudulento.

A eficiência dos sistema de controle interno com um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais. Esse erros podem ser:

- De interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações;
- De omissão por não aplicar os procedimentos das normas em vigor;
- Decorrentes de má aplicação de uma norma ou procedimento.

A fraude, entretanto, assume múltiplas modalidades. Das diversas classificações de fraudes até hoje tentadas, reveste-se de interesse a que as divide em:

- Não encobertas: são aquelas em que o autor não considera necessário esconder, porque o controle interno é muito fraco. Um exemplo seria a retirada de dinheiro do caixa, sem se efetuar nenhuma contabilização.

- Encobertas temporariamente: são feitas sem afetar os registros contábeis; por exemplo, retirar o dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registro delas de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores, e assim, sucessivamente.
- Encobertas permanentemente: nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de dinheiro recebido de clientes poderia ser encoberta, falsificando-se as somas dos registros de cobranças, porém, isto não bastaria, pois, como o valor a creditar aos clientes não poderia ser alterado sem o risco de futuras reclamações, deve-se procurar outro artifício. Este poderia consistir em manter as somas corretas no registro de cobranças, porém, alterando as somas de conta correspondente no razão geral, modifica-se, também, outra soma, de preferência alguma conta de despesas para, assim, manter a igualdade de saldos devedores e credores. Naturalmente, isto supõe o livre acesso de interessado aos registros contábeis, o que contraria os bons princípios de controle interno.

Em geral, o sistema de controle interno deve permitir detectar todas as irregularidades. Um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidade de pronta identificação de fraudes e em qualquer que seja a sua modalidade à identificação. Entretanto, o acordo entre dois ou mais integrantes da organização pode fazer deteriorar e cair por terra o melhor sistema de controle interno.

## **2.4. FRAUDES OPERACIONAIS**

### **2.5.1. VENDAS E CONTAS A RECEBER**

Um sistema de contas a receber segundo (ROBERSTSON, 1996, P. 279), deve abranger a seguinte seqüência:

- Processar os pedidos de vendas;
- Após processado o pedido, o sistema verifica se o cliente é novo ou regular, verifica a existência de aprovação de crédito, e a disponibilidade de estoque para entrega;
- A partir do momento de autorização do pedido para o cliente, o acesso à alterações e exclusões, devem ser limitadas de acordo com a responsabilidade de cada pessoa.
- Casos os controles sejam falhos por deficitários, pedidos de vendas podem ser emitidos para clientes fictícios, a aprovação de crédito pode ser liberada a maus credores ou sem credibilidade no mercado, e vendas podem ser concretizadas sem a existência de estoque disponível para entrega.
- A lista de preços representa fator de extrema importância, pois a pessoa que possua autonomia para alterá-la e atualizá-la, possui também autonomia para alterar o montante a ser pago pelo cliente. Deve-se criar no sistema um bloqueio que impeça de ser emitido um pedido de venda com preço divergente ao vigente em lista de preços.
- Conferências devem ser realizadas quanto aos dados da nota fiscal emitida: data de entrega, local, descrição, quantidades e preços.

- Conciliações periódicas referentes às contas a receber devem ser realizadas periodicamente.

- Quando necessário, enviar cartas aos clientes visando confirmar o saldo total da obrigação.

#### **a) Conciliações Bancárias**

As conciliações bancárias devem ser feitas de maneira criteriosa e analítica, observando se os respectivos lançamentos contábeis de créditos e débitos efetuados foram realizados na sua íntegra e, estão de acordo com o seu teor de veracidade.

Deve-se analisar de maneira criteriosa as “conciliações automáticas” efetuadas por meio de software específico, visto que tal prática pode ocasionar em falácias devido apenas à prática de cruzamento de valores iguais, desconsiderando na maioria das vezes, a natureza dos fatos que desencadearam o lançamento.

#### **b) Pedidos de Vendas não Finalizadas**

Torna-se necessário a disponibilização de um relatório gerencial o qual, relacione todas as transações de vendas iniciadas no sistema, mas que no entanto não finalizadas até uma data pré-determinada.

Antigos pedidos de compras representam entregas que até o momento não foram efetivados, entretanto, por alguma razão o departamento responsável pela entrega não atualizou com a informação devida (ou entrou com código incorreto do cliente). Os pedidos de vendas devem ser revistos periodicamente, evitando possíveis perdas quanto ao direito sobre as contas a receber.

### **c) Relatório Análise de Vendas**

Quanto às vendas, inúmeras formas de relatórios com suas informações podem ser obtidas. As vendas podem ser classificadas por linha de produtos, segmentos de negócios, ou ainda, vendas de funcionários por região.

Nas vendas de funcionários por região, podem ser observadas os períodos de maior alta e baixa quanto ao volume das vendas, quando tal fato pode suscitar dúvidas quanto à veracidade do período sazonal, uma investigação quanto ao verdadeiro teor das informações pode ser iniciada.

### **d) Diário de Contas a Receber**

O livro diário contém todas as informações sobre depósitos em dinheiro, cheques e créditos bancários abrangendo as mais variadas contas. Os créditos elencados devem refletir em sua exatidão os valores a receber das obrigações provindas dos clientes, tendo sua utilidade como forma a realizar ajustes e correções as quais se fizerem necessárias por meio da conciliação bancária.

Estes ajustes e correções são importantes por meio de uma análise criteriosa, pois erros ocasionais ou intencionais quanto à manipulação, podem ocasionar perdas em relação ao total do montante de contas recebíveis.

### **d) Avaliação Controle de Riscos**

A avaliação do controle de risco é importante pois administra a natureza, o tempo de duração e a extensão dos procedimentos auditáveis essenciais que serão

aplicados na auditoria das contas do balanços nas receitas e no ciclo de recebimentos.

Nessas contas dos balanços estão incluídas: dinheiro em banco; contas a receber; provisão para devedores duvidosos; receita de vendas; dedução de vendas e descontos.

#### **f) Observações sobre Controles Gerais**

A segregação de funções torna-se fundamental para a eficácia do desempenho de funções dentro da empresa.

Por exemplo, o funcionário responsável pela custódia de dinheiro ou estoques, jamais poderão ter autonomia para autorização de crédito para clientes, assim como conciliações de contas a serem realizadas periodicamente, devem ficar sob responsabilidade de outro funcionário o qual não desenvolva vínculo com nenhuma das funções anteriormente citadas.

Desta maneira, a combinação de duas ou mais responsabilidade sem uma mesma pessoa, suscitam probabilidade considerável de erros, irregularidades e fraudes.

Em síntese geral, um sistema de controle eficiente deve abranger as seguintes situações:

- a implantação de uma política interna que autorize a efetivação de vendas apenas com a um pedido de vendas no sistema;
- Acesso permitido à área de armazenagem de estoques e embarque apenas à pessoas autorizadas;
- Acesso aos extratos bancários apenas aos respectivos funcionários;

- A fatura enviada ao cliente deve ser comparada ao pedido de venda, verificando se os valores e quantidades correspondem na mesma totalidade quando comparados aos dois documentos;

- Relatórios de pedidos de vendas devem ser analisados constantemente a fim de evitar erros quanto ao montante de contas a receber, bem como controle de entregas;

Os relatórios provindos dos bancos devem ser conciliados integralmente e de maneira periódica;

Informações sobre controles da companhia são freqüentemente completadas por um questionário sobre os procedimentos de controle interno. Auditores utilizam freqüentemente o questionário como ferramenta eficaz no desenvolvimento de suas atividades.

Outro procedimento comumente utilizado nas atividades de auditoria os chamados testes, dos quais a auditoria se utiliza para verificar se as contas contábeis estão sub ou superavaliadas quanto ao seu valor real. Em geral quando o saldo das contas apresentam distorções quanto ao seu valor, a auditoria utiliza procedimentos pertinentes à correções e ao recálculo dos valores corretos.

### **2.5.2. FRAUDES RELATIVAS À TERCEIRIZAÇÕES**

Terceirização segundo (FONTANELLA, 1994, p.19) pode ser compreendida como uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensa, para serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação e objetivo, com o intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

A terceirização em ser caráter metodológico e não apenas experimental, veio da inspiração e da visão estratégica de alguns administradores responsáveis pela condução de grandes companhias. Buscando reduzir o gigantesco e os custos fixos, investiram energia no desenvolvimento de suas atividades-fim. Para realizar as tarefas de apoio, ou meio, viram-se instigados a buscar no mercado empresas que pudessem suprir tais carências.

No Brasil, a palavra foi publicada a primeira vez na Revista Exame da segunda quinzena de janeiro de 1991, vindo acompanhada de muito polêmica enfocada por sindicalistas, empresários, juristas e formadores de opinião em geral, sendo designada em certos momentos como positiva, outros como negativa.

Quanto ao caráter de confidencialidade, o que representar segredo do negócio, ou outros fatores os quais diferenciem a organização da concorrência, devem ser resguardados. Em tese parece muito simples, mas na prática a preocupação com o roubo de processos, projetos ou idéias é acentuada; em alguns casos, mais realisticamente, já em outros, ocorrem distorções da realidade.



Numa análise criteriosa, um empresário não tem necessariamente potencial fraudador superior a de um empregado. Em verdade, o roubo de idéias acontece por especialistas que subornam, não empresários-parceiros, mas sim empregados da empresa roubada.

A preocupação desmedida com a confiabilidade das informações, e a ameaça provocada pelo temor de onde termina o processo, normalmente leva os empregados da empresa contratante a manter uma relação de desconfiança e, ao mesmo tempo, de desconforto perante os terceiros. Os sentimentos daí decorrentes, na maioria das vezes não identificados e assumidos como tal, vêm a se manifestar. Estes sentimentos tendem a aparecer sob a forma de exigências excessivas, ou de constantes demandas por redução de custos da atividade contratada.

Na visão do empresário, o condutor do processo eficaz é aquele que amplia a qualidade do serviço que antes era executado internamente, diminuindo custos com a atividade, preferencialmente de forma radical, ou no mínimo gradual. Isto não representa efetivamente uma panacéia, no entanto, existem atividades já terceirizadas, que encontram-se em ponto de equilíbrio de: qualidade, tecnologia e preço competitivo.

O alto grau de mudança de prestadores de serviços denuncia inadequação de conduta da empresa contratante, tal qual na empresa que demonstra alta rotatividade de empregos.

Tem-se observado que a redução do número de parceiros e a longevidade da relação (fixar parcerias estratégicas), trazem na adaptação e sinergia, o valor agregado da redução de desperdícios.

Medidas preventivas como elaboração de normas especificando e abrangendo a legislação a qual regulamenta o processo de terceirização em uma empresa, bem como a avaliação da qualidade dos fornecedores por meio de benchmarking, visando obter informações que comprovem o seu caráter idôneo e capaz, podem ser citadas como medidas preventivas buscando a eficácia na contratação e execução dos serviços a serem auferidos.

Informações relativas ao contratos de prestação de serviços tais como: objeto contratual, valor contratado, data de início e término do contrato, alterações por meio de Aditivo Contratual e premissas utilizadas nas negociações de preços, são dados os quais devem ser enquadrados em um sistema eficiente de controle, bem como suas informações serem auditadas de maneira periódica.

A Auditoria interna, assumindo suas responsabilidades, deverá inserir no planejamento de atividades, exames sobre os contratos de terceirização em curso na empresa.

O Programa de trabalho da Auditoria interna deverá enfocar, principalmente, os aspectos relativos a erros, fraudes e omissões, informando à administração as impropriedades observadas, quantificando os riscos delas decorrentes.

Torna-se possível elencar os seguintes objetivos do exame: atestar a idoneidade dos prestadores de serviços; avaliar a proteção oferecida pelas cláusulas contratuais; identificar possíveis riscos de atuação numa eventual fiscalização da Justiça do Trabalho; verificar se os funcionários do prestador já tiveram ou ainda têm vínculo empregatício com o tomador; verificar a ocorrência de subordinação do prestador com relação ao tomador, além de verificar se existe a dependência econômica por parte do prestador com relação ao tomador;

Para a consecução desses objetivos, a Auditoria Interna deve seguir prioritariamente os seguintes passos do programa de trabalho: avaliar os critérios de seleção dos prestadores de serviços; comprovar a idoneidade do prestador; validar as cláusulas contratuais; inspecionar os comprovantes de quitação dos salários, encargos sociais, impostos e tributos em geral; inspecionar as fichas de registro de empregados checar a inexistência de subordinação e pessoalidade; inspecionar o apontamento de horas do prestador, comparando com o contato e analisar a inexistência de dependência econômica dos prestados com relação ao tomador;

No rol das recomendações advindas do exame efetuado, poderá a Auditoria Interna incluir algumas sugestões que em muito podem contribuir para a gestão dos contratos de terceirização: solicitação das cópias das Guias de Recolhimentos devidamente autenticadas, mensalmente ou de maneira periódica; solicitar periodicamente a renovação das Certidões de Negativas de Débitos (CND's); exigir comprovação de registro de empregados do prestador, mantendo cópia em seus arquivos; exigir a apresentação de funcionários alocados, por ocasião do início dos trabalhos, bem como por ocasião de substituições efetuadas; avaliar constantemente o grau de dependência econômica por parte do prestador, tomando o cuidado de limitá-la na faixa de 40 a 60% da receita total; exigir tanto quanto possível, fomentar a diversificação de clientes; evitar a emissão de crachás de identificação personalizados para os funcionários do prestador de serviços; avaliar a possibilidade da realização da atividade fora das dependências do tomador.

Denúncias de irregularidades oriundas de funcionários ou membros da sociedade, bem como de indícios de erros sistemáticos periódicos, descumprimentos das atividades-padrão e operacional, clara visualização de operações praticadas

foram do limite de normalidade, podem servir como auxílio e instrumentos de alerta sobre possíveis fraudes praticadas no processo de terceirização.

A sonegação fiscal praticada por terceiros, roubo de idéias e tecnologia pertinentes à empresa contratante, espionagem, quebra de sigilo, uso indevido de informações, falsificação de informações, uso por terceiros da plataforma de softwares, evidenciam as práticas mais comuns de formas lesivas praticadas por funcionários da empresa contratada, elucidando a necessidade da implantação e monitoramento de medidas preventivas e detectivas, visando obter a eficácia no combate e redução das fraudes verificadas neste setor da empresa.

### **2.5.3. FRAUDES EM CONTABILIDADE**

São dolosas e, em princípio, resultam de uma decisão da própria empresa que, por meio deste artifício, procura apresentar uma situação diversa da real para obter os efeitos desejados.

Na sua essências as fraudes são consolidadas por simulação e omissão de operações contábeis as quais poderão envolver a própria empresa, empresas do grupo ou terceiros.

Em linguagem contábil as demonstrações financeiras consideram-se falsas sempre que não tenham correspondência com a realidade patrimonial e resultados, independentemente do período a que se referem. O balanço torna-se então adulterado com efeitos nocivos ao nível das análises económico-financeira, previsões e controle de gestão, pondo em questão a utilidade e a eficácia da contabilidade a qual tem por objetivo produzir e fornecer informações claras e de qualidade que permitam não apenas administrar o presente, mas também prever com maior segurança os caminhos do futuro.

#### **a) Causa dos Erros e Fraudes em Contabilidade**

Em geral, as causas dos erros em contabilidade não são intencionais nem dolosas, sendo consequência de falhas humanas provindas de:

- Volume excessivo de classificação e registros contábeis cuidados por apenas uma pessoa;
- Ausência de controles ou controles deficientes;
- Baixa qualificação técnico-profissional dos empregados;

- Desmotivação e negligência dos empregados;
- Existência de fatores externos de índole econômica e social não controláveis pela gestão.

Permite-se citar alguns tipos de erros:

**1) Erros em lançamentos ao contabilizar:**

- Valores divergentes dos reais;
- Valores em contas diferentes das corretas;
- O mesmo lançamento em duplicidade ou omitido;

**2) Erros em cálculos:**

- De somas as quais aumentaram as despesas e diminuíram as receitas;
- De outras operações aritméticas;
- De codificação;
- De avaliação: excessiva ou deficitária dos valores patrimoniais.

**b) Causas das Fraudes em Contabilidade**

A fraude é contagiosa e corrói moralmente os seus autores, por isso não existem limites para a sua dimensão nem desonestidade tolerável.

Em geral, as fraudes são preparadas, e por isso, intencionais, tendo como principais objetivos:

- Criação de situações artificiais, visando ocultar ou modificar, no sentido em que convier aos interessados, os valores do patrimônio e resultados;
- A evasão fiscal lesando o Estado e, conseqüentemente, a comunidade;
- A descapitalização seguida da falência da empresa.

Como causa dos registros contábeis fraudulentos na contabilidade ou a sua omissão, podem ser citados:

- A necessidade de dar cobertura a um furto, abuso de confiança ou desfalque;
- A apresentação de uma posição falsa da situação financeira da empresa e das operações ocorridas no exercício, afetando a opinião dos acionistas, credores, financiadores e outros.

Neste contexto, convém ainda referir que enquanto a fraude, em geral, constitui um processo que visa faltar à verdade com fins diversos, a fraude contábil restringe-se, exclusivamente, ao campo patrimonial.

#### **2.5.4. FRAUDES EM COMPRAS**

Nas empresas do mundo inteiro o departamento de compras, de maneira inquestionável, representa uma das áreas mais sensíveis na corporação, podendo eventualmente causar prejuízos financeiros e danos morais à sua imagem, segundo afirmação de (RASMUSSEN, 1998, P. 39).

Tais fatores estão mais suscetíveis em ocorrer, desde que inexistam sistemas e métodos que fiscalizem de maneira eficaz as atividades do departamento, bem como se evidencie a carência de postura ética evidenciada nos integrantes de sua equipe. Tais insuficiências podem desencadear em contrapartida transações ilícitas negociadas entre fornecedores e administradores inescrupulosos.

A atividade de compras de materiais e serviços, bem como outras atividades do âmbito empresarial que manipulam e administram recurso de empreendimentos, precisam estruturas de controles internos para evitar que os recursos das empresa sejam desviados para fins ilícitos por meios de atividades nocivas à empresa.

A maioria dos centros operacionais sensíveis a eventuais desvios dentro da estrutura das empresas são relativamente fáceis de controlar pela aplicação de controles internos, fiscalização, auditoria interna e externa.

O departamento de compras na sua área de atuação oferece certas facilidades para a prática de atos ilícitos, visto que o comprador responsável tem poder e executa sua atividade nociva no âmbito externo da empresa, onde as autoridades de fiscalização empresarial possuem limitação para exercerem suas atividades de auditoria interna.



As eventuais negociações de comissões e gorjetas que o fornecedor põe à disposição dos compradores são discutidas com seus cúmplices e negociadas sutilmente durante almoço ou jantares.

De acordo com (RASMUSSEN, 1998, p. 41), as eventuais atuações fraudulentas como a ineficiência operacional podem causar custos adicionais entre 12 a 20% sobre o capital de giro da empresa, além de considerar que as atividades de compras administram em torno de 70 a 80% do total dos recursos operacionais das empresas industriais e mercantis.

Torna-se fácil perceber o quão importante e estratégica representa a área de compras para qualquer corporação, bem como os devidos controles e posturas profissionais as quais se fazem necessários serem praticadas pela sua respectiva equipe.

#### **a) Banco de Dados**

A formação e manutenção de um completo banco de dados englobando todos os fornecedores, bem como relacionando de maneira sistemática e coerentes suas principais informações, representa instrumento de grande valia para acompanhamento e melhor observância das atividades desempenhadas no departamento.

A equipe de compras deve permanentemente realizar pesquisas sobre novas fontes de fornecimentos, visando jamais concertar o suprimento de determinado material ou serviço em um único fornecedor.

O cadastro no banco de dados de dados de fornecedores podem ser classificados obedecendo às seguintes prioridades:

- Qualidade do produto baseado em testes;
- Pontualidade de entrega do fornecedor;
- Imagem do fornecedor no mercado; assistência pós-venda do fornecedor; política de preços e descontos;
- Condições de pagamento e crédito;
- Estabilidade econômico-financeira do fornecedor; análise de performance do fornecedor até a data;
- Embalagem e transporte, entre outras as quais se fizerem necessárias conforme a realidade da empresa.

Os cadastros dos fornecedores no banco de dados, devem contar com balanços patrimoniais atualizados, catálogos ou amostras dos produtos, listas de preços, condições de pagamentos atualizados e registros das últimas transações de compras com os fornecedores específicos.

Os cadastros devem constar os seguintes dados: número de CNPJ; números de inscrições estadual ou municipal; cópia do contrato social; números de telefones e fax; endereço e localização; nomes dos executivos graduados da alta gestão; nomes do pessoal de vendas e contatos, entre outros dados relevantes do fornecedor.

#### **b) A Obrigação de Consultar um Número Definido de Fornecedores**

A pesquisa operacional para identificar as fontes mais econômicas e convenientes de suprimento para a empresa deve ser parte integral de um sistema de controle interno no âmbito das atividades de compras.

Para cada transação de compra, dependendo de sua natureza, deve existir um sistema normativo para consultar um número definido de fornecedores.

Essa sistemática evita que o funcionário possa dar preferência a certos fornecedores e, eventualmente, estabelecer vínculos remunerados com os mesmos.

O hábito em consultar uma série determinada de fornecedores para cada transação de compras, onde exista um critério comparativo comprovado, pode evitar de maneira considerável que uma compra envolva atividades nocivas.

Devem ser estabelecidos para a atividade de compras de diferentes materiais, produtos, equipamentos ou serviços, listagens de pesquisas e consultas para que se possa analisar a qualquer momento o critério de compras aplicado às transações específicas.

### **c) Controles Internos por “Pastas Transacionais de Compras”**

Qualquer processo de compras, tanto de materiais (desde que haja, naturalmente, um certo volume) como de bens produtivos, máquinas, serviços e equipamentos, deve ser consolidado numa “pasta transacional”.

A documentação que compõe esta pasta das operações de compras deve servir como instrumento importante de consultas futuras, oferecendo inclusive condições de serviço de auditoria e fiscalização.

A “pasta transacional” reúne a documentação relevante de cada transação de compras para poder estabelecer critérios de fidedignidade e integridade dos administradores bem como de cumprimento de métodos processuais.

A chamada “pasta transacional” deve conter os seguintes documentos e elementos comprobatórios:

- Original de requisição de compras ou o pedido de compras do departamento solicitante do serviço, material ou equipamento;

- Relatório de análise comparativa de ofertas (compreendo preço e qualidade), preenchido de acordo com os requisitos de números de consultas dos fornecedores prefixados para cada tipo de fornecimento, com todas as cópias das ofertas anexadas;
- Relatório de justificativa da seleção do fornecedor pelo comprador responsável;
- Uma cópia da ordem de compras, entre outros documentos os quais se fizerem necessários conforme a necessidade de cada empresa.

#### **d) Rotatividade de Funcionários**

O método de rodízio sistemático de funcionários que ocupam cargos vinculados a riscos ponderados, ou que atuam em áreas sensíveis, deve ser uma política constante da empresa. Este método de rotatividade de funcionários aumenta o fator de segurança, sendo também extremamente conveniente, pois não deixa formar vícios ou vínculos entre os componentes da atividade.

Por outro lado, um funcionário que já circulou por outros departamentos pode oferecer uma série de novas idéias e métodos de trabalho, uma vez que já exerceu e conhece outras.

Caso não seja possível ou conveniente a rotatividade sistemática dos funcionários, devem ser impostas as mesmas tomadas de férias ou descansos periódicos.

Um funcionário substituto, durante a ausência do titular, pode eventualmente descobrir falhas nas operações ou até mesmo um comportamento antiético do titular e oferecer sugestões para melhorar o desempenho do departamento.

#### **e) Segregação de Funções e Eliminação de Excessivos Poderes**

O processo de tomada de decisões tem que ser estritamente separado em três segmentos, para evitar que a maioria de poderes permanece concentrada na mão de uma única pessoa.

Segundo (RASMUSSEN, 1998, p. 41) O típico processo administrativos é composto dos seguintes elementos:

- Autorização e aprovação de recursos;
- Apropriação de recursos aprovados;
- Aplicação e execução das rotinas em consequência da autorização e apropriação de recursos.

Estes três poderes devem ser inconfundivelmente agregados e delegados a grupos de pessoas diferentes e desvinculados um do outro.

A consolidação destes três poderes processuais estima riscos ponderados e pode eventualmente causar sinistros.

#### **f) Propostas Recebidas por Fax – Violação do Sigilo**

Uma boa sistemática de controle interno deve evitar a aceitação de proposta por fax, entretanto, em função dos valores envolvidos e, em especial nas grandes empresas, principalmente as privadas, para dar agilidade aos processos ocorre com freqüência este procedimento, acarretando desta, as seguintes fraudes:

Observação pelo comprador dos preços ofertados e divulgação a posteriori para o fornecedor cúmplice:

Recebimento de diversas do fornecedor cúmplice e utilizar aquela que melhor convier aos interesses;

Destruir propostas competitivas de forma conjugada ou não com os procedimentos acima mencionados, beneficiando o fornecedor cúmplice;

Receber propostas do fornecedor cúmplice a posteriori, depois dos demais proponentes, ou destruindo, se interessante, as propostas que eventualmente ocorram subsequente;

Recebimento de proposta do cúmplice, após passar os preços dos concorrentes, manipulando a data do aparelho do fax para comprovar, caso haja questionamento posterior, que o fornecedor vencedor foi adjudicado de forma transparente, pois cotara cronologicamente, antes dos demais concorrentes;

Efetuada, no mínimo três cotações, o comprador informa ao fornecedor cúmplice que ele cotou o menor preço da concorrência, por exemplo, em 8% a menos sobre o segundo colocado e que ele poderá acrescentar seu preço em até mais de 7,5%.

Obviamente o comprador fraudulento destrói a cotação inicial após o recebimento da subsequente, tomando o cuidado de destruir, também, eventuais registros daquele recebimento.

Segregar funções de recepção de fax e análise de propostas, como também as de orçamentação e negociação de preços, representa um dos meios de prevenção.

#### **g) Relatórios de Avaliação Desempenho da Administração de Materiais**

O desempenho operacional, a redução de custos e as economias de despesas devem ser freqüentemente avaliados através de análises específicas, para que possam ser elaborados três relatórios mostrando o desempenho do departamento de compras.

Esses relatórios analisam as reduções de custos, o poder de negociação dos compradores e as economias adquiridas em relação ao total das operações de compras executadas.

Os relatórios para a avaliação do desempenho são os seguintes:

- Relatório de áreas de redução de custos;
- Comparação de economias e despesas operacionais;
- Análise da performance do departamento de compras.

#### **h) Compras e Contas a Pagar**

A administração de compras em conluio em contas correntes, credores e tesouraria, pode promover transações fraudulentas com mais facilidade, caso não existam sistemas de controles internos, como por exemplo:

- Utilização de solicitação de compras de materiais, encerradas, reavivando compras que não tenham sido realizadas;
- Reapresentação de obrigações ou de documentos já liquidados (pagos), que por falha não foram “cancelados”, ensejando a tesouraria ou contas a pagar a quitação, repetida, desta obrigação;

- Desvio de parte da compra (mercadoria/matéria-prima/equipamento) no trajeto com cumplicidade do transportador e da recepção de materiais que não acusa a diferença no recebimento, por ocasião da confrontação das notas fiscais de venda, com ordem de compra;
- Alteração proposital das unidades de referências dos materiais: quilos por grama, dúzia por par, caixa por unidade ou peça, Km por metro, etc. se não houver segregação de funções entre o funcionário que efetua o recebimento de materiais e o que registra a entrada de estoques, com também se não houver consistência entre as entradas de materiais com as respectivas ordens de compras e notas fiscais de vendas, ou mesmo havendo todos estes controles, através da mancomunação dos funcionários-chave, há condições para se receber, por exemplo, 10 caixas de 100 unidades e registrar, apenas, 10 unidades, acarretando a possibilidade de se desviar 990 unidades à medida em que ocorrem brechas, por exemplo: na saída de sucata (conluio com o sucateiro ou com o transportador), aos sábados, domingos e feriados ou quando estiver o vigilante certo na hora certa.

As incidências destes golpes são maiores com itens de pequeno porte devido a maior facilidade para colocá-los fora das dependências da empresa, que pode ser efetuado pelo próprio funcionário, que joga no mesmo time de futebol do vigilante ou conhece as fraquezas do controle de portaria.



## **I) Prevenção**

Consistência perpétua entre notas fiscais de venda de fornecedores, as ordens de compras e os controles de estoques;

Inventário físico periódico em base de surpresa, realizado por profissionais independentes da área examinada, utilizando-se do sistema de dupla contagem por equipes diferentes, efetuando-se uma recontagem, por ocasião diferentes;

Criar rotina racional e segura para saída de materiais nos dias não úteis;

Instruir a vigilância para que não faça exceção de revistas nas saídas de pedestres e veículos de funcionários ou parceiros;

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste trabalho lança-se mão de pesquisa em bibliografia nacional, portuguesa e inglesa como uma das principais fontes de informações para sua elaboração. Artigos em meio eletrônico também representam um valioso instrumento utilizado.

A disponibilização da Tese de Doutorado do Prof. Marcelo Alcides Gomes, em muito contribui para complementação do trabalho, em especial a parte relacionada à pesquisa específica sobre fraudes no Brasil.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

No desenvolvimento quanto aos Resultados e Discussão, serão apresentados os seguintes itens: Código de Ética Empresarial e Pesquisa sobre Fraudes Empresariais.

### **4.1. CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL**

O Código de ética é um instrumento de realização dos princípios, visão e missão da empresa. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa em face dos diferentes públicos com os quais interage. É da máxima importância que seu conteúdo seja refletido nas atitudes das pessoas a que se dirige e encontre respaldo na alta administração da empresa, que tanto quanto o último empregado contratado tenha a responsabilidade de vivenciá-lo.

Para definir sua ética, sua forma de atuar no mercado, cada empresa precisa saber o que deseja fazer e o que espera de cada um dos funcionários. As empresas, assim como as pessoas têm características próprias e singulares. Por essa razão os códigos de ética devem ser concebidos por cada empresa que deseja dispor desse instrumento. Códigos de ética de outras empresas podem servir de referência, mas não servem para expressar a vontade e a cultura da empresa que pretende implantá-lo.

O próprio processo de implantação do código de ética cria um mecanismo de sensibilização de todos os interessados, pela reflexão e troca de idéias que supõe.

O conteúdo do código de ética é formado de um conjunto de políticas e práticas específicas, abrangendo os campos mais vulneráveis. Este material é

reunido em um relatório de fácil compreensão para que possa circular adequadamente entre todos os interessados. Uma vez aprimorado com sugestões e críticas de todos os envolvidos relatório dará origem a um documento que servirá de parâmetro para determinados comportamentos, tornando claras as responsabilidades.

A adoção de um código de ética é uma ótima oportunidade de aumentar a integração entre os funcionários da empresa e estimular o comprometimento deles. Além disso, o código de ética permite a uniformização de critérios na empresa, dando respaldo para aqueles que devem tomar decisões. Serve de parâmetro para a solução dos conflitos. Protege, de um lado, o trabalhador que se apoia na cultura da empresa refletida nas disposições do código. De outro lado, serve de respaldo para a empresa, por ocasião da solução de problemas de desvio de conduta de algum colaborador, acionista, fornecedor, ou outros.

Com efeito, a conduta ética das empresas é o reflexo da conduta de seus profissionais. Tal conduta não se limita ao mero cumprimento da legislação, sendo o resultado da soma dos princípios morais de cada um de seus integrantes. Assim como a educação, a ética vem do berço. A conduta ética, portanto, que se espera das empresas vai muito além do simples cumprimento da lei, mesmo porque, pode haver leis que sejam antiéticas ou imorais. Importa que os homens de negócios sejam bem formados, que os profissionais sejam treinados, pois o cerne da questão está na formação pessoal. Caso contrário, a implantação do código de ética será inócua.

#### **4.1.1. MODELO SUGESTIVO DE CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL**

##### **a) Código de Ética Empresarial**

Caros colaboradores, segue código de ética com o objetivo de facilitar, auxiliar e esclarecer procedimentos internos visando orientar e simplificar ações relacionadas à tomada de decisões sem que haja constrangimentos indesejáveis. Consideramos que a partir do ato do recebimento deste, todos estejam cientes do conteúdo e contamos com sua colaboração.

##### **b) Objetivo**

Este código estabelece parâmetros éticos de relacionamento, os quais devem ser cumpridos por todos os funcionários da empresa, sejam eles efetivos, terceirizados ou estagiários.

##### **c) Conceituação**

A empresa reconhece o direito do colaborador de exercer atividades externas à organização, desde que estas sejam legais e não tenham impacto, interferência ou qualquer tipo de concorrência ou conflito com os negócios da Companhia. Não devem também em hipótese alguma vincular o nome da empresa ou seus serviços, ou ainda dispor de seus recursos internos, como o uso de informações confidenciais,

bens de uso (materiais de escritório), relacionamentos ou quaisquer outros recursos da empresa.

De outro lado, a empresa se compromete em preservar a imagem e reputação do funcionário, sem que seja fornecido qualquer informação do mesmo sem sua prévia autorização.

#### **d) Procedimentos**

##### **d.1) Bens de Propriedade da Empresa**

Compreendem as instalações, tecnologia, estratégias de negócios, estoques, conceitos, equipamentos, bem como todas informações associadas às atividades da empresa.

Todo este patrimônio é de utilização estritamente profissional e não poderá ser utilizado por nenhum colaborador para obtenção de vantagens pessoais e nem ser disponibilizado a terceiros.

Informações confidenciais são de acesso restrito, não estando autorizada qualquer pessoa revelá-la, sem liberação formal da Diretoria.

Qualquer alteração de dados de clientes, deve obedecer à procedimentos internos estabelecidos pela empresa e ainda conter o registro de quem efetuou a alteração com o aval de qual funcionário superior.

#### **d.2) Relações com Fornecedores e Clientes**

Assédios no que se refere a vantagens, comissões, propinas, brindes e presentes, ocorrem, e, portanto, segue abaixo aspectos com a finalidade de auxiliar a tomada de decisão adequada em situações potencialmente difíceis:

- Comissões, Propinas, abatimentos – É vedado à qualquer colaborador da empresa aceitar Comissões, Propinas, abatimentos por parte de clientes ou fornecedores em nome da empresa.
- Presentes e Brindes – Presentes deverão ser recusados em qualquer circunstâncias. No entanto, os brindes poderão ser aceitos, desde que não representem alto valor, ou seja, que possuam apenas valor simbólico e que não sejam passíveis de comercialização.

#### **e) Atividade e Construção Político-Partidária**

A empresa pratica a neutralidade Político Partidária ao mesmo tempo que respeita as opções de seus colaboradores. Porém, em nome da imparcialidade a empresa não aceita a propaganda política no ambiente de trabalho, bem como a vinculação do nome da empresa em qualquer evento político.

#### **f ) Relações Sociais Profissionais**

Visando o respeito mútuo, não são permitidos pela empresa a discriminação de caráter político, social, econômico, religioso, bem como gestos de agressividade e atitudes desrespeitosas, independente dos cargos ocupados na empresa.

Da mesma maneira, o zelo pelos pertences dos funcionários e da empresa devem ser preservados e respeitados. Esta responsabilidade é de todos.

#### **f) Como Responder Ocorrências**

Cada situação detém sua particularidade e, portanto, deverá ser resolvida de acordo com sua necessidade. Porém, situações não citadas neste código poderão aparecer em caráter de exceção e, por isso deverão ser tratadas individualmente. Qualquer dúvida em relação de interpretação deste, poderão ser sanadas pelos seus superiores imediatos.

Cada colaborador que saiba que este código está sendo violado, deve dirigir-se ao gerente ou Diretor subordinante, ou ainda ao RH para o encaminhamento e/ou relato dos fatos.

O encaminhamento poderá ser feito também de forma documentada, via e-mail ou pessoalmente.

#### **g) Aplicação de Medidas Disciplinares**

Constituem falta grave, além das previstas em legislação específica:

- A adoção de represálias contra qualquer colaborador que venha a reportar a violação deste código;
- A omissão em fornecer informações para o esclarecimento de situações irregulares, bem como forjar informações e também o fato de levantar falso testemunho;



- O descumprimento das orientações aqui estabelecidas;

Tais faltas implicarão na adoção de medidas disciplinares, conforme estipulados pela CLT (Consolidação das Leis de Trabalho).

#### **h) Responsabilidades/ Autoridades**

Todos os colaboradores da empresa devem zelar para que seu comportamento, conduta, e atitudes contribuam para o bem estar da organização, atitudes esperadas dentro das diretrizes ora estabelecidas.

Cabe a diretoria da empresa adicionar informações complementares neste código, assuntos estes que eventualmente poderão surgir.

## **4.2. ALGUNS CASOS VERÍDICOS SOBRE FRAUDES**

Os casos citados a seguir são extraídos do livro *Fraudes Contábeis*, de autoria do Prof. Antonio Lopes de Sá. Seleccionamos alguns dos muitos casos práticos elencados na obra, os quais nos pareceram mais relevantes e propícios a serem apresentados nesta monografia.

### **4.2.1 - FRAUDES NO MOVIMENTO DE CAIXA**

#### **a) Vendas a Dinheiro e Duplicatas Fantasma**

O Sr. T era gerente de um depósito de bebidas e acumulava as funções de venda e tesouraria (o que é absolutamente errado).

A empresa era pequena .

Vez por outra escolhia algum cliente que sabia não ser da capital e extraía contra o mesmo a nota fiscal de vendas a prazo, quando, na realidade, a venda era à vista.

Embolsava o dinheiro da venda.

Na ocasião do faturamento, destacava as duplicatas e alegava que o cliente “viria pagar no depósito”.

Com o poder de comando, ninguém discutia as suas ordens.

O “prazo” das duplicatas eram, em geral, de 60 dias.

As duplicatas ficavam, entretanto, 120 ou mais dias “sem que o cliente pagasse”.

Findo tal prazo, ia quitando as duplicatas mais antigas, mas sempre extraindo novas, de modo que em suas mãos sempre ficasse um certo dinheiro.

Nesse “giro” aplicava, então, em títulos de rendas e criou, desta forma, uma “remuneração adicional”.

Um dia, tendo sido acidentado, substitui-lhe um novo funcionário.

Foi nesse espaço de tempo que surgiram à tona as “duplicatas fantasmas”.

Pode-se, facilmente, concluir que o recebimento de caixa estava sendo desviado.

Tal fato jamais ocorreria se a empresa tivesse, por norma, entregar para a cobrança bancária todos os títulos emitidos.

Quanto menos normas em relação a valores existirem, tanto mais vulnerável é o controle, facilitando a fraude.

#### **b) O Caixa Dois**

Uma fraude comum, contra o Estado, é a sonegação da receita, criando-se um “Caixa Extra”, “Caixa Dois” ou “Caixa Paralelo”.

No interior de Minas, existia um comerciante que vez por outra dizia a seu “caixa”: Fulano isto é para o DOG”.

Apenas ele e o funcionário conheciam a convenção.

Um dia, perguntado sobre o DOG, ele sorriu e disse: “isto são iniciais”, e concluiu: “D de dane-se, O que é “o” mesmo e G de governo”, ou seja: “Dane-se o governo”. Era o “Caixa Dois” e consistia em não registrar a venda.

A redução da receita é, obviamente, uma “redução de tributos”.

Quando tal sonegação é elevada, ocorre que acaba faltando dinheiro no Caixa Oficial para pagar até as dívidas.

Alguns fraudadores pagam a dívida, então, com o Caixa Dois e “esperam saldo” no Caixa Contábil”, para dar baixa.

Esta “diferença” de datas entre o pagamento real e o “registro contábil” cria, temporariamente, até que a liquidação se registre oficialmente, um Passivo Fictício.

Grande é o número de casos fiscais criados em torno do passivo fictício e que para a Fazenda é considerado como “omissão de receita”.

Para que exista, entretanto, a “omissão”, é preciso que o movimento seja através do caixa; duplicatas liquidadas em Conta Corrente não podem criar figura aqui referida.

O Caixa Dois é o dinheiro que se subtraiu ao movimento e tanto pode resultar de Redução de Vendas quanto de Aumento de Despesas (através de recibos de favor ou de falsa emissão).

É comum fraudar através de recibos de serviços não prestados e não pagos, de despesas aumentadas, de “Notas Frias” (Notas Fiscais sem o fornecimento de mercadorias, nem pagamentos pelo valor das mesmas), de duplos lançamentos de gastos etc.

As fraudes no Caixa, para fins de tributação, são comuns e muito fáceis na atual conjuntura, pois o sistema tributários nacional é bastante deficiente e as taxas altas estimulam as sonegações.

### **c) Funcionários Fantasmas**

Um grande número de fraudes tem ocorrido em relação aos “pagamentos”.

O caixa, ao receber uma importância, dela devendo prestar contas, pode criar “pagamentos” sob certas circunstâncias.

Faz alguns anos a Construtora S.J.O realizava obras em uma região distante de sua sede.

Para cumprir o “cronograma” precisava arregimentar pessoal “no local”.

Ocorreu, durante todo do tempo, uma séria instabilidade, pois a maioria dos operários pouco ficavam no serviço.

Isto em muito facilitou o Sr. A.D.N a praticar a sua fraude. Sendo que o “encarregado” do canteiro de obras, tinha sob seu comando todos os serviços.

Destacou, então, o Sr. E.G para acumular as funções de “chefe de pessoal”, ficando a cargo deste a elaboração da folha de pagamento.

Quem entregava o “ponto” era o “encarregado”.

Quem pagava o pessoal era o mesmo “encarregado”.

Alegava ele que era uma forma de ter um “contato amigo, em boa hora, com o pessoal”.

“Todo mundo fica satisfeito na momento de receber”, escreveu ele em uma carta à construtora.

Passou, então, a incluir na folha alguns “funcionários fantasmas”.

A assinatura dos recibos ele mesmo forjava, tal como forjava as “admissões”.

Ao chefe de pessoal alegava que “não se preocupasse com a carteira de todos, pois não possuíam documentos completos”.

As “fichas de pessoal” eram, então, “forjadas”, da mesma forma.

No dia que o Sr. E.G desconfiou de certa manobra o Sr. . A.D.N passou a “dividir com ele” parte do que furtava.

A operação, então, tornou-se fácil e os dois empregados, de conluio (chefe de pessoal e encarregado) passaram a receber somas apreciáveis.

Quando a empresa foi auditada, todavia, o contador encarregado de examinar a documentação de mão-de-obra percebeu que a assinatura de um certo operário tinha “traços firmes demais” para um trabalhador braçal.

Procurou compará-la em 5 (cinco) folhas consecutivas e percebeu que os traços continuavam firmes, mas que os “mínimos gráficos” mudavam.

Despertado em sua curiosidade, começou a analisar outras e viu que eram “muito parecidas”.

Naquela “instabilidade” de pessoal havia esses mesmos que já estavam na obra há mais de 4 (quatro) meses.

Tais fatos se somaram e o auditor pediu permissão para ir ao acampamento, na obra.

Lá chegando, com os nomes todos já destacados, pediu a presença daqueles funcionários.

O encarregado, percebendo que foram descoberto no erro, demonstrou plena tranqüilidade e alegou que “só no fim do expediente”.

O auditor entendeu que o fraudador queria “tempo” para se “organizar”.

Imaginou que ele traria “pessoas de sua confiança” que diriam ser “aquelas da folha”.

Agiu, então, rapidamente e, mudando de tática, disse ao encarregado que ficaria satisfeito com apenas um, pois “tinha pressa de voltar à cidade e que só viera para cumprir ordens” e acrescentou: “O senhor coopera comigo e eu coopero com o senhor”.

O encarregado, acreditando ser verdade, chamou o “chefe de pessoal” e pediu-lhe que trouxesse o operário “fulano”.

O chefe saiu e voltou minutos depois dizendo que o Sr. “fulano” tinha ido embora “sem avisar” e que seu ponto estava “correto”.

O auditor, então, ponderou que se chamasse o outro da lista. A resposta do chefe de pessoal foi a mesma.

Quando chegou ao terceiro da lista o clima já era de nervosismo. O auditor adotou a seguinte tática.

“Está bem”, disse ele, “chama-me, então, qualquer um, mas que seja antigo aí no serviço”.

O encarrego suspirou fundo.

Chegando, então, o operário, perguntou-lhe:

“O senhor trabalha aqui?”

O operário respondeu afirmativamente.

“Pode provar-me isto?”

O operário sorriu e apresentou-lhe a Carteira de Trabalho.

O auditor olhou-a detidamente.

“Está tudo certo”, disse.

O operário já ia saindo quando o auditor perguntou-lhe

“Quantos operários o senhor acha que trabalham aqui?”

O obreiro disse que eram mais ou menos trezentos.

“O senhor conhece todos?”

O inquirido responder afirmativamente.

A esta altura começou o auditor a pergunta-lhe pelos nomes que trazia. O operário não conhecia nenhum daqueles.

Daí para a confissão de encarregado foi apenas questão de habilidade.

#### **e) Comissões Fantasmas**

A empresa C.I.B.H. sofreu na década de 80 uma grande fraude, praticada pelo seu chefe de escritório.

Ele fora, na empresa, desde entregador de telegramas até substituto de diretor e nela entrou com (quatorze) anos.

Era, portanto, um elemento de plena confiança.

A indústria possuía, no país, diversos “representantes” e comissionava os mesmos pelas vendas que realizavam.

Periodicamente apurava-se o “saldo” na conta do representante e fazia-se a “remessa” bancária pelo B.C.I.M.G.

Quem realizava o “controle das contas” era o chefe de escritório I.D.A .

Como havia sido tesoureiro, incumbi-se, por este, de ele mesmo fazer as remessas, “poupando trabalho àquele”.

Passou, então, a fazer “créditos maiores” nas contas dos agentes, ou seja, em vez de creditar \$ 20.000,00, creditava \$ 25.00,00.

A seguir, recebendo dinheiro do tesoureiro para “efetuar a remessa”, embolsava a diferença.

O representante de nada se queixava, pois recebia o “valor correto”.

O tesoureiro nada tinha a reclamar, pois recebia um documento do valor exato da remessa; o Sr. I.D.A falsificava o “comprovante de remessa”.



Preenchendo “a carbono”, uma via com o valor “saído do caixa”, passava a “autenticar o recibo”, tal como o Banco fazia ( através de carimbo e rubrica).

O caso só veio à tona quando o auditor procurou comparar o percentual entre a conta de “comissões” e a de “vendas” e notou que ela havia crescido em 18% em relação ao ano anterior.

Perguntado à administração se havia “aumentado” o percentual de comissão sobre as vendas e obtendo resposta negativa, partiu para a análise do percentual de “cada representante”.

Dos 23 (vinte e três) representantes localizou 5 (cinco) onde haviam ocorrido “alterações”.

Passou, então, a analisar os “créditos” por comissões e, então, identificou o erro.

Reclamou aos representantes o “excesso pago”, tendo recebido dos mesmos a “prova” de que não havia nenhum “valor a mais”.

Analizados os “comprovantes de remessa”, finalmente, comprovou-se a adulteração.

As “comissões fantasmas” decorriam do “aumento de crédito” e de “remessas falsas” para encerrar os mesmos.

A fraude poderia ter sido evitada se não tivesse existido:

- Excesso de confiança;
- Acumulação de funções ( registrar e pagar);
- Ausência de controle interno sobre o volume das comissões.

#### **4.2.2- FRAUDES NO MOVIMENTO DE ESTOQUES**

##### **a) Superavaliação de Estoques**

Esta é uma fraude geralmente cometida contra “credores” e “acionistas”, que para “encobrir perdas”, quer para “apresentar melhor liquidez”.

Tal fraude é cometida pela empresa em certos casos sem ônus tributário, pois, havendo “perda”, esta se transfere para o “estoque” e, como não se produzem “lucros”, nada há a tributar nenhuma parcela; no ano seguinte, mesmo que se produzam lucros, serão estes absorvidos pela majoração forçada dos estoques e processa-se, então, a compensação.

A situação da empresa fica, aparentemente, melhor, pois, com o “aumento do estoque” (pela superavaliação), existe um inevitável aumento da liquidez, seguido de uma redução na perda.

Para efeitos “creditícios” alcança-se, desta forma, sob dois aspectos, o alvo: liquidez e rentabilidade.

Outra forma de burlar, no mesmo sentido, é a de considerar estoques obsoletos e mercadorias danificadas como se estivessem em “perfeito estado” e “prontos para venda imediata”.

A descoberta de mercadorias “obsoletas” e “inutilizáveis”, entretanto, depende de “exames diretos de conferência física”.

A falta de giro pode ser um indício “incolocável”. Nas empresas que lidam com serviços de computação eletrônica, é muito fácil localizar-se o que não gira, através de uma programação especial.

Mesmo nos casos de controles mais simples, um manuseio nas fichas “sem movimento” não é difícil de realização.

#### **b) Inventários Falsos**

Em uma indústria de móveis, o almoxarife havia subtraído materiais de estofamento. Ele os vendia a um pequeno marceneiro, alegando que eram mercadorias que recebera em “parte de pagamento de serviços”.

Como sabia o que havia tirado, na ocasião dos inventários sempre colocava “a maior” a quantidade, encobrindo o desfalque.

A ficha de estoques estava, pois, sempre de acordo com o “estoque físico”.

O almoxarifado era bem organizado e todas as mercadorias eram controladas, inclusive através de “mínimos de estoques”, quantidades estas que, alcançadas, geravam a “compra automática”.

O funcionário desonesto não deixava, jamais, que o mínimo fosse alcançado.

Este “zelo” é que o traiu, pois despertou no auditor interno, no exame das fichas, que aquela mercadoria era a única que não obedecia ao “mínimo” para gerar a “requisição de compras”.

No caso descrito, a empresa cometia, ainda, outro erro de controle, ou seja, não disponibilizava ninguém do escritório, nem da auditoria interna, para acompanhar os Inventários.

Nas empresas bem organizadas faz-se, geralmente, um regulamento de inventário, com as normas a serem seguidas.

O fato de um controle interno omitir o “acompanhamento dos inventários” é deveras uma falta grave que compromete a segurança dos dados.

As “relações de inventários” podem conter falsidades e alimentarem, por longo tempo, a fraude, tal como encobri-la.

### **c) Subfaturamentos - Uma Fraude Vultosa**

Faturar “abaixo” do valor real é uma fraude praticada, na maioria das vezes, pelos empresários.

Segundo estudos da Organização das Nações Unidas – ONU, esta é a fraude preferida pelas empresas multinacionais.

Elas, desta forma, transferem “lucros”, à custa de “exportar” para elas mesmo, abaixo do valor de mercado (e às vezes abaixo do custo).

O empresário, no mercado interno, de acordo com o comprador, realiza também tal fraude para sonegar ao Imposto de Renda ou ao de Circulação de Mercadoria e Serviços.

A empresa R.L. S/A realizava vendas que abrangiam mercadorias e serviços.

Procurava, então, aumentar o preço do serviço e baixar o da mercadoria, com a finalidade de reduzir o “ICMS”, já que este era maior que a taxaçoão do Imposto sobre Serviços.

A empresa E.L. S/A adotou o sistema de “faturar ao custo”, alegando uma “campanha para ganhar mercado”.

Para tanto cercou-se de todas as simulações, quais sejam:

- 1- Ata de reunião da diretoria, instituindo a campanha.**
- 2- Ata da Assembléia Geral, homologando a ação da diretoria, no sentido da conquista do mercado.**
- 3- Anúncios em jornais.**

Na prática, entretanto, dentro do seu ramo, na ação quase monopolística que exercia, vendia ao preço que lhe interessava, mas só “faturava” ao “preço de custo”.

Os clientes, necessitados de mercadorias, sujeitavam-se ao sistema.

Meses depois mudou a tática e passou a faturar ao preço comum, mas só entregando, em cada “dúzia”, “onze unidades”.

Por longo tempo esta empresa exerceu sua fraude, pois, através de um convincente sistema de “relações públicas”, mantinha uma imagem de “pleno conceito”.

Tais “relações”, em certos casos, iam além, com oferta de “viagens por conta da firma”, pagas a elementos que poderiam criar problemas.

Nos “escalões menores”, ela adotava um pródigo regime de brindes, nos médios as “viagens” e “favores” e nos altos a “comissão” ou “propina de suborno”, para favorecer “fornecimentos”.

O sistema da fraude ficava, desta forma, plenamente acobertado com as cautelas devidas, procurando a empresa ampliar os seus “adeptos” (técnica bastante seguida por algumas empresas multinacionais).

#### **e) Substituição de Estoques**

O almoxarife de uma empresa subtraiu artigos de valor. Adotou, todavia, um expediente para encobrir sua fraude. Adquiriu as mesmas peças em “ferro velho” (peça era um conjunto de caixa de mudanças de caminhão).

Tendo conservado a “embalagem”, colocou as “peças velhas” no lugar das “peças novas”, tendo o cuidado, inclusive, de envolvê-las em graxa fina, como as originais.

Quando era, então, realizada a conferência dos estoques tudo estava bem, pois a quantidade de peças acusada pela ficha era a que se achava no estoque físico.

O sucesso da fraude seria completo se um contador, exercendo auditoria, não tivesse realizado um teste de “rotação” de estoques.

Procurou ele conhecer o que se estava comprando a mais, pois a empresa atravessava uma dura crise financeira.

Observou, então, diversos materiais que eram comprados “em excesso” e dentre eles a “caixa de mudanças”.

Separou as fichas de estoques de tais materiais e as encaminhou à auditoria interna para que fossem copiadas.

A seguir sugeriu que a compra daqueles materiais estivesse condicionada, sempre, à “verificação da real necessidade” e relacionada “ao tempo de requisição”.

Era necessário relacionar “prazo de uso” e “prazo de compra”, pois a empresa passava por sérios problemas.

As Caixas de Mudanças eram requisitadas pelos serviços de conservação em média de 6 (seis) meses e haviam 3 (três) conjuntos em estoque.

Foi, em decorrência, proibida a compra.

Quando chegou-se à “última unidade”, a empresa resolveu só liberar a compra após 60 (sessenta) dias da data de entrega.

Foi o bastante para que a oficina reclamasse que a “peça era usada”.

A esta altura iniciou-se a “apuração do fato” e o almoxarife terminou por confessar a trama.

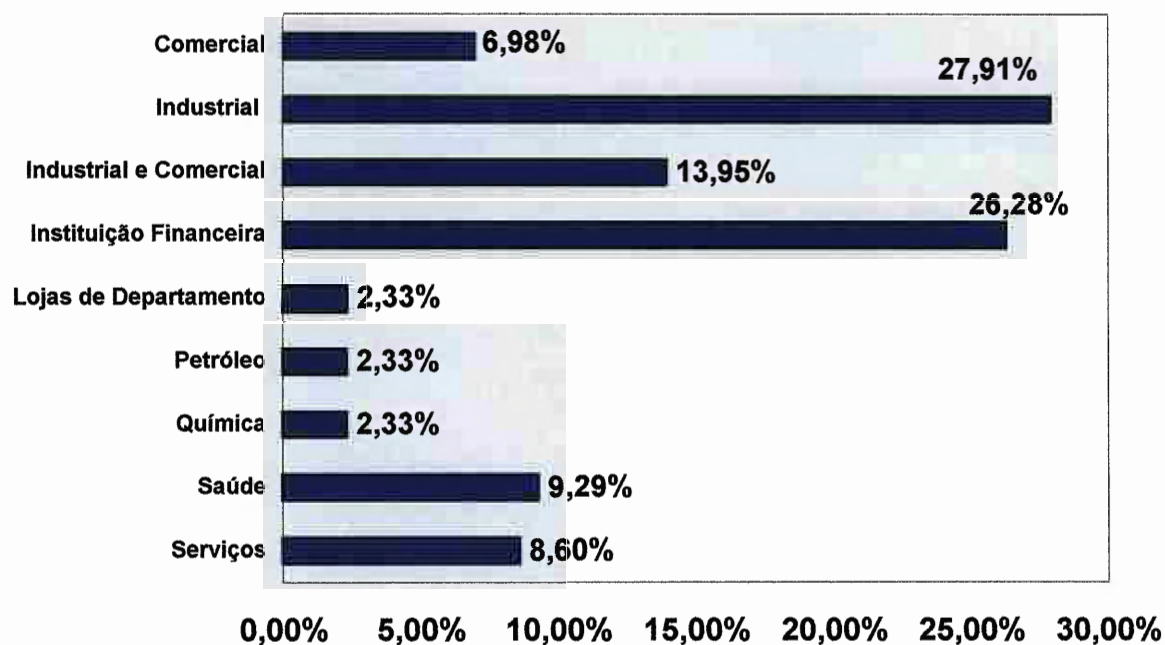
### 4.3. PESQUISA SOBRE FRAUDES

A pesquisa apresentada a seguir refere-se à Tese de Doutorado pertencente ao Professor Marcelo Alcides Carvalho Gomes, intitulada “Uma contribuição à Prevenção de Fraudes Contra as Empresas”, e contempla 1.511 empresas brasileiras, concentradas principalmente na região sul do país, revela que as organizações ainda não conseguem identificar crimes praticados pela alta gerência e diretoria.

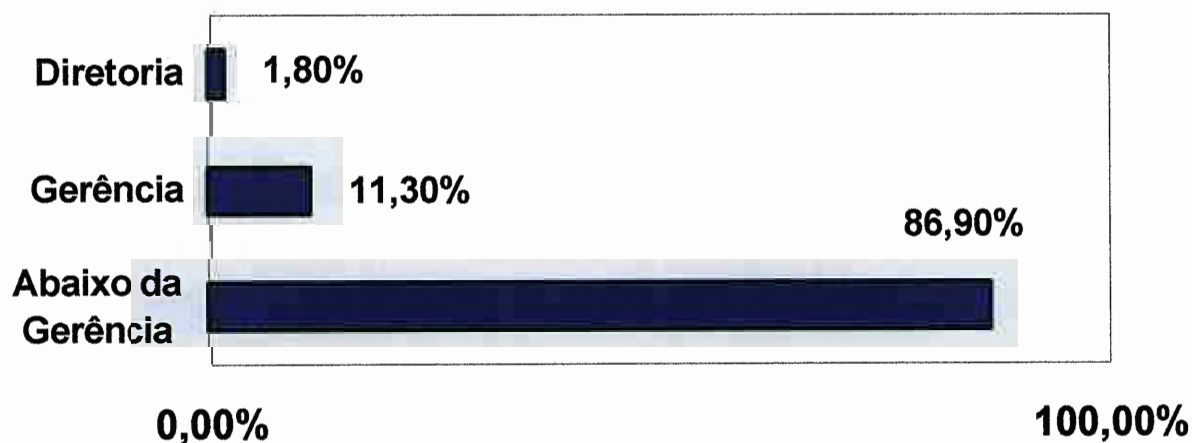
Segundo o Professor que também é perito em fraudes, empresas públicas e privadas, de pequeno e médio porte estão sujeitas aos fraudadores. A tecnologia tem auxiliado a proliferação do crime contra a empresa.

Os índices de fraudes em empresas de todo o mundo são alarmantes. Na Europa, crime contra empresa é a segunda maior fonte de recursos ilícitos, perdendo apenas para as drogas. Para o Professor, os índices brasileiros estão muito próximo aos dos países europeus., sendo a impunidade a marca registrada na maioria dos casos brasileiros e o fatores para que isso ocorra são inúmeros. Ele explica que as empresas preferem não expor a imagem da instituição em escândalos, encobrindo o crime. Além disso, as empresa não encontram amparo em leis trabalhistas e criminais.

O Professor recomenda várias maneiras de se evitar fraudes. A diretoria da empresa deve conscientizar seus funcionários sobre a gravidade do ato fraudulento, mostrando que esse tipo de conduta poderá reduzir lucros e empregos na empresa. Atividades sociais e filantrópicas efetuadas pela empresa e comunicada devidamente aos seus colaboradores, também pode ser uma alternativa de prevenção às fraudes.

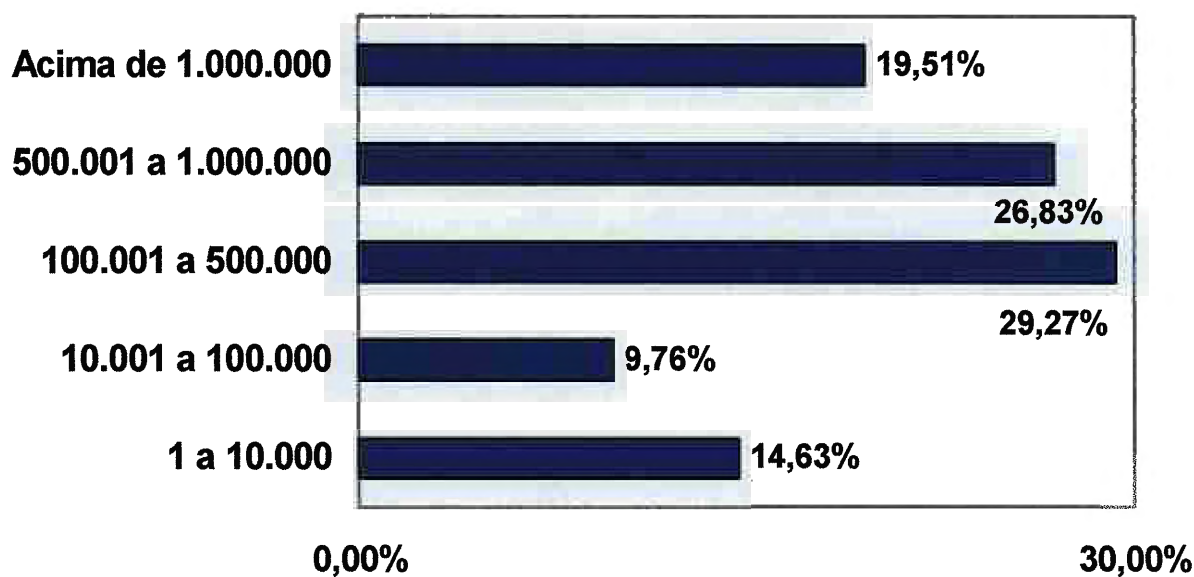
**Quadro 1. Ramos de Atividade das Empresas**

**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

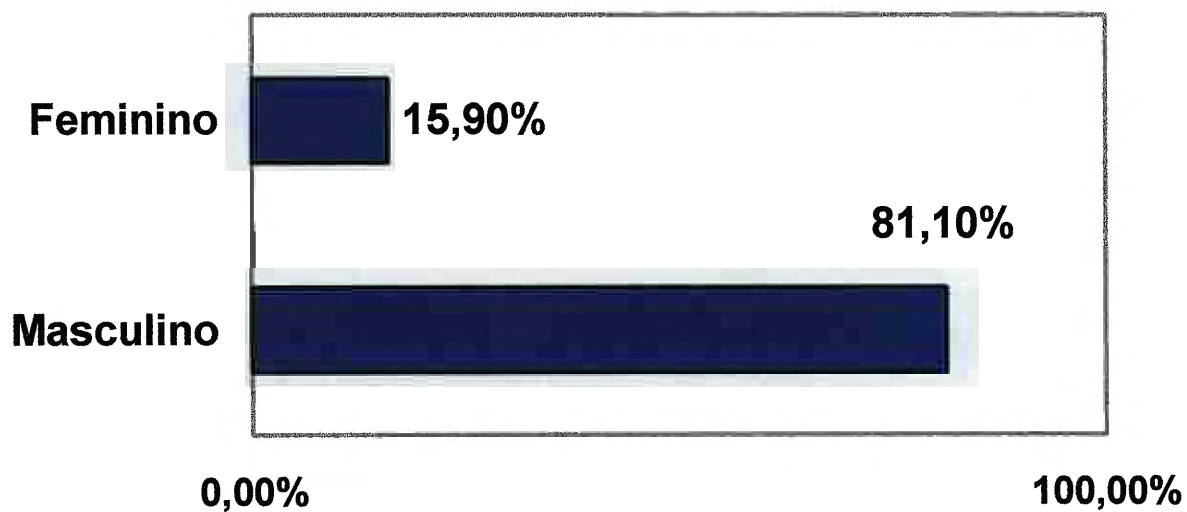
**Quadro 2. Posição Ocupada pelo Funcionário à Época da Fraude**

**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

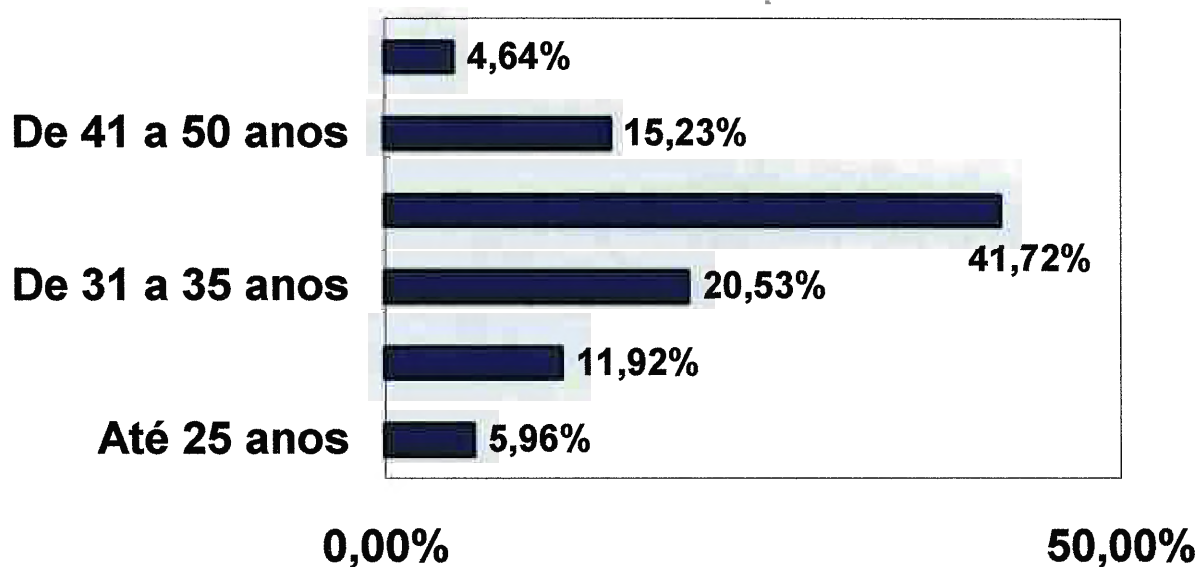


**Quadro 3. Prejuízos Causados (Em R\$ - Reais)**

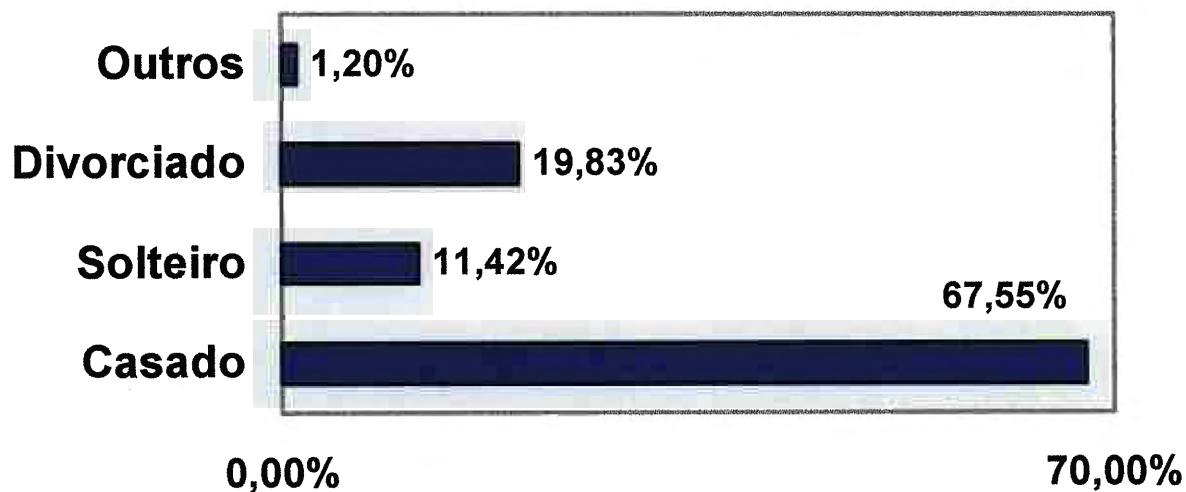
**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

**Quadro 4. Sexo do Fraudador**

**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

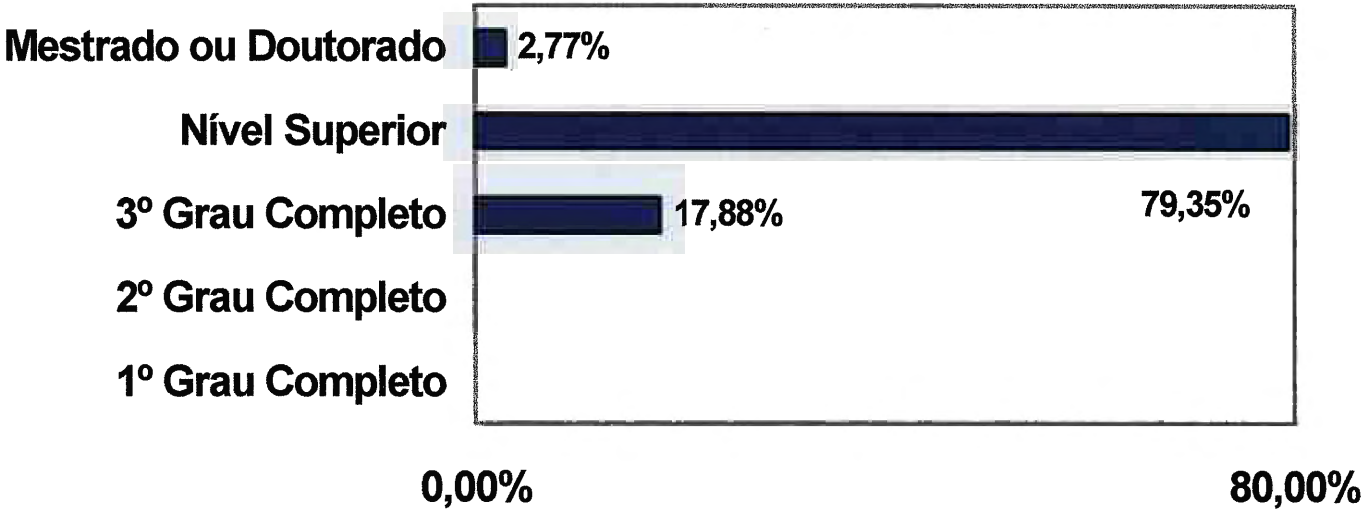
**Quadro 5. A idade do Fraudador**

**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

**Quadro 6. Estado Civil do Fraudador**

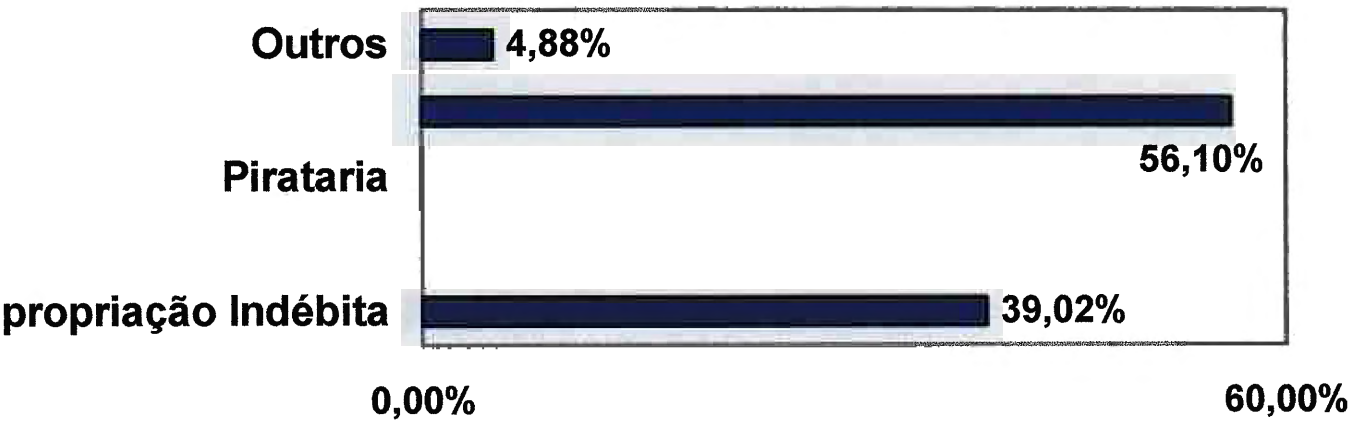
**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

**Quadro 7. Nível de Instrução**



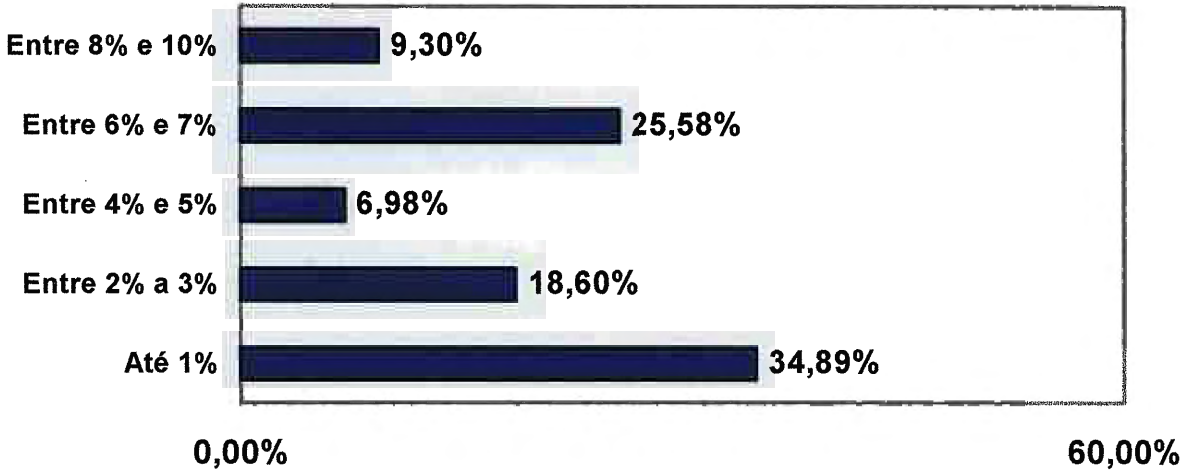
**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

**Quadro 8. Principais Métodos Utilizados na Fraude**



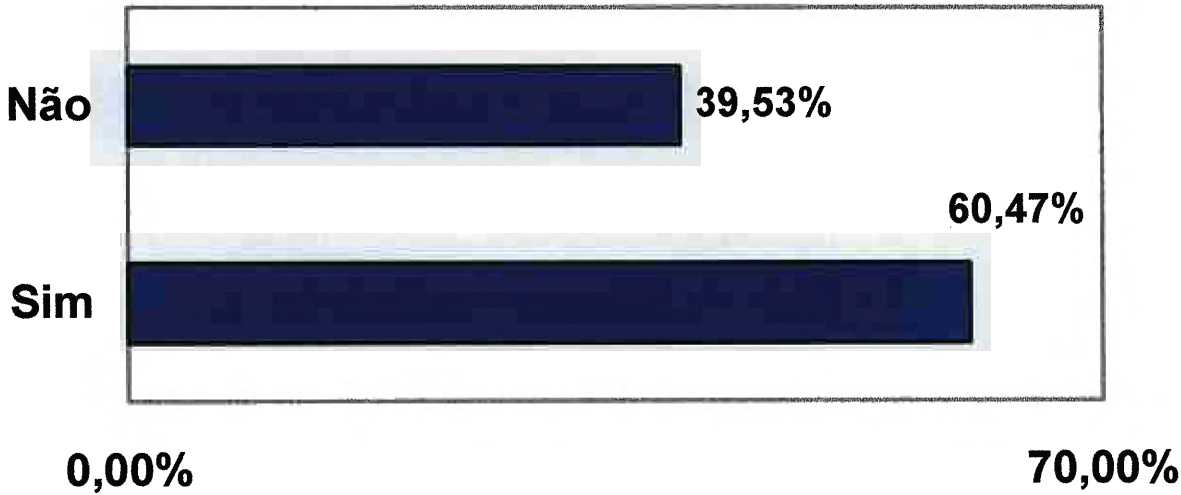
**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

**Quadro 9. Custo das fraudes internas em relação ao faturamento**

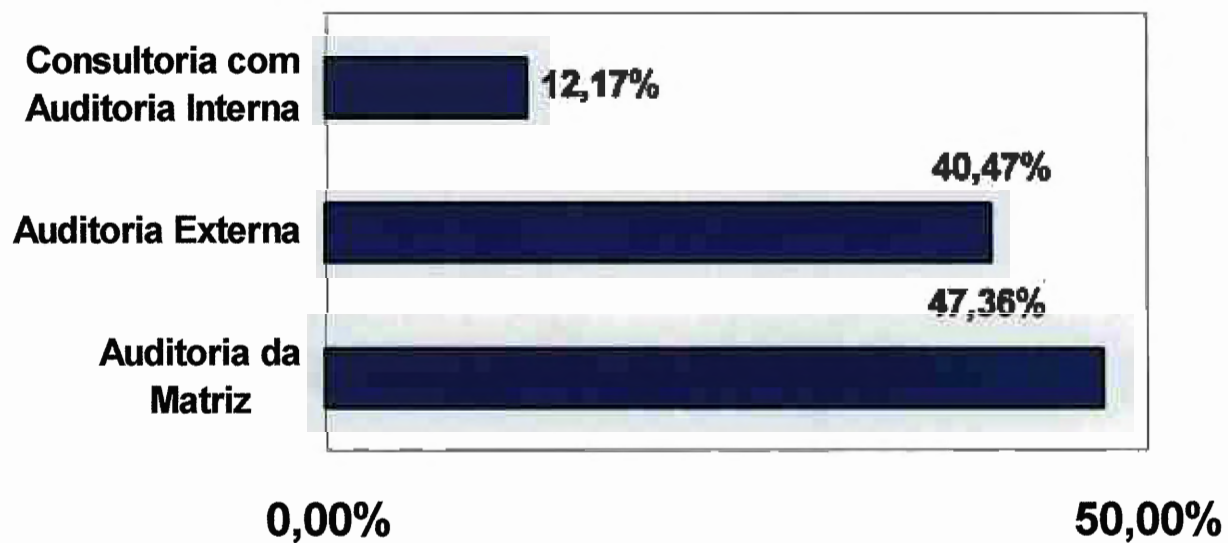


**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

**Quadro 10. A empresa tem departamento próprio de auditoria interna**



**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

**Quadro 11. Quem Executa a Auditoria Interna**

**Fonte:** Tese de Doutorado Prof. Marcelo Alcides Carvalho Gomes

#### 4.3.1. CONCLUSÕES ACERCA DA PESQUISA SOBRE FRAUDES

Verifica-se a partir da pesquisa apresentada abaixo que:

- 1) O ramo empresarial com maior incidência de fraudes é a indústria, com 27,91%.
- 2) Os funcionários com nível hierárquico inferior estão mais propensos a praticar fraudes, demonstrando um percentual de atuação em torno de 86,90%.
- 3) Os prejuízos causados pelas fraudes abrangem em média R\$ 100.001,00 a R\$ 500.000,00 em valores absolutos, bem como podem representar percentuais de 1% a 10% sobre o faturamento bruto das empresas.
- 4) O homem está mais propenso a cometer fraudes que mulheres, demonstrando um percentual de 81,0% em relação às primeiras.
- 5) O perfil médio do fraudador compreende indivíduos com idade entre 36 a 40 anos, casados e, na grande maioria dos casos, com nível superior.
- 6) Os principais meios de prática de fraudes são a pirataria e a apropriação indébita, totalizando 95,2%.
- 7) Cerca de 80% das empresas pesquisadas afirmaram possuir um departamento responsável pela Auditoria Interna na empresa, sendo que o papel da Auditoria Externa representa em média 40,47%.

## 5. CONCLUSÕES

De maneira inquestionável verifica-se que a prática de fraude representa problema de grandes proporções a qualquer entidade empresarial, de maneira independente de seu ramo de atuação. As perdas causadas às empresas prejudicam o seu resultado, bem como a sua rentabilidade (performance) no mercado, podendo levar muitas vezes a sua total extinção.

Verifica-se que a eliminação total de práticas fraudulentas nas corporações não é ainda fator alcançável, no entanto, a partir do momento em que os dirigentes da empresas conscientizam-se quanto à importância de implantação de medidas e controles internos, sua incidência poder diminuir de maneira considerável e, muitas vezes, a um nível aceitável.

A experiência mostra que a existência e o bom funcionamento de um sistema contábil e controle interno pode evitar às empresas elevados custos com fraudes, erros e omissões. Novos sistemas de informação, novos trabalhadores, novas tecnologias, processos de reestruturação, podem constituir-se em fatores de risco no processamento e registro das vendas, compras e demais operações e na preparação das demonstrações financeiras.

Quando a empresa evidenciar a ocorrência de uma fraude em seu âmbito, deve tomar medidas coercivas amparadas na lei em vigor, tornando-as de conhecimento para os demais colaboradores, inibindo desta forma, possíveis práticas similares futuras. No entanto, observou-se que freqüentemente as práticas ilícitas são, na maioria das vezes, ignoradas ou camufladas pelas organizações, pois estas,

temerosas de escândalos ou exposição inconveniente de sua imagem, infelizmente, optam por não exigir a punição dos infratores.

As áreas com maior concentração de fraude, são as que possuem brechas em seus procedimentos ou as que, muitas vezes, apresentam-se isentas de qualquer modalidade. Permitindo que as fraudes aconteçam, sem que necessariamente hajam evidência tangíveis sobre o responsável pela fraude. A impunidade é outro atrativo para que ocorram os problemas relacionados às infrações. Tais ambientes são certamente redutos de pessoas que possam agir de má fé.

Fator fundamental neste processo é a existência de relações de confiança entre pessoas e instituições, o que será facilmente conseguido mediante o estabelecimento de uma postura que se apele aos valores éticos e morais, em todas as manifestações do comportamento humano, nos âmbitos industrial e organizacional.

A adoção de um código de ética é uma ótima oportunidade de aumentar a integração entre os funcionários da empresa e estimular o comprometimento deles. Além disso, o código de ética permite a uniformização de critérios na empresa, dando respaldo para aqueles que devem tomar decisões. Serve de parâmetro para a solução dos conflitos. Protege, de um lado, o trabalhador que se apóia na cultura da empresa refletida nas disposições do código. De outro lado, serve de respaldo para a empresa, por ocasião da solução de problemas de desvio de conduta de algum colaborador, acionista, fornecedor, ou outros. Estando assim, de acordo com os temas diretamente explorados neste trabalho.



## 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo.**

São Paulo: Atlas 2000.

COMER, Michael. **Fraude, Corrupção e Desonestidade nos Negócios.** São Paulo:

Editora MC Graw Hill LTDA, 1990.

GIL, Antonio Loureiro. **Como Evitar Fraudes, Pirataria e Conivência.**

São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Antonio Luiz. **Como os Empregados Roubam as Empresas.**

São Paulo: Atlas, 2001.

ROBERTSON, C. Jack. **Fraud Examination for Manager and Auditor.**

Association of Certified Fraud Examiners, Inc, 1996.

WELL, Joseph. **Occupation Fraud and Abuse.** Obsidian Pub. Company, 1997.

GOMES, Marcelo Alcides Carvalho. **Uma Contribuição à prevenção de Fraudes contra Empresas.** FEA/USP. 2002.

SÁ, Antonio Lopes. **Fraudes Contábeis.** Editora Tecnoprint, 1982. Rio de Janeiro.

BARATA, Alberto da Silva. **Contabilidade, Auditoria e Ética nos Negócios.** Editorial

Notícias. 199, Lisboa.

ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e Aplicações.** 5. Ed. - São Paulo: Atlas, 1998.

RASMUSSEN. U.W. **Desvios, Desfalques e Fraudes nas Transações de**

**Compras nas Empresa.** São Paulo: Aduaneiras, 1988.

FONTANELLA, Denise. TAVARES, Eveline. LEIRIA, Jerônimo Souto. **O Lado (des)Humano da Terceirização.** Salvador: Cada da Qualidade, 1994.

[www.brasiliano.com.br/download/artigo\\_197.doc](http://www.brasiliano.com.br/download/artigo_197.doc)

[www.bbc.co.uk/portuguese/economia/020703\\_donmecopc.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/020703_donmecopc.shtml)

[www2.rio.rj.gov.br/cgm/publicacoes](http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/publicacoes)